

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza portfolia produktů České pošty s.p.

Product Portfolio Analysis of Česká pošta s.p.

Student: Melánie Kubiesová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, PhD.

Ostrava 2010

**Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.**

**Ve Vyšních Lhotách dne 7. 5. 2010**

---

**vlastnoruční podpis autora**

### **Poděkování**

**Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Ing. Viktorii Janečkové, PhD. za její čas a odborné vedení této bakalářské práce.**

# Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod.....  | 6  |
| 2     | Teoretická východiska .....                                  | 7  |
| 2.1   | Úloha marketingu ve službách.....                            | 7  |
| 2.2   | Obsah marketingového řízení .....                            | 8  |
| 2.3   | Služba jako produkt .....                                    | 9  |
| 2.3.1 | Povaha, vlastnosti a klasifikace služeb.....                 | 9  |
| 2.3.2 | Služby a marketingový mix .....                              | 11 |
| 2.4   | Marketing a strategické plánování .....                      | 13 |
| 2.4.1 | Marketingové prostředí .....                                 | 14 |
| 2.4.2 | Makroprostředí a mikroprostředí společnosti.....             | 14 |
| 2.5   | Analýza makroprostředí.....                                  | 15 |
| 2.6   | STEP analýza .....   | 16 |
| 2.7   | SWOT analýza .....   | 17 |
| 2.8   | Analýza vnitřního prostředí .....                            | 19 |
| 2.9   | Portfolio aktivit .....                                      | 19 |
| 2.9.1 | Analýza portfolia aktivit.....                               | 19 |
| 2.9.2 | Matice Boston Consulting Group .....                         | 20 |
| 3     | Charakteristika organizace .....                             | 24 |
| 3.1   | Historie.....  | 24 |
| 3.2   | Současná podoba České pošty, s.p.....                        | 25 |
| 3.3   | Legislativní podmínky poskytování poštovních služeb .....    | 27 |
| 3.4   | Organizační struktura České pošty, s.p. ....                 | 28 |
| 3.5   | Nabídka služeb a produktové portfolio České pošty, s.p. .... | 29 |
| 3.5.1 | Portfolio služeb.....  | 30 |
| 4     | Analytická část.....   | 31 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1   | Zdroje sekundárních informací .....                          | 31 |
| 4.2   | STEP analýza .....   | 31 |
| 4.2.1 | Sociálně kulturní faktory .....                              | 32 |
| 4.2.2 | Technologické faktory .....                                  | 32 |
| 4.2.3 | Ekonomické faktory .....                                     | 32 |
| 4.2.4 | Politicko – právní faktory .....                             | 33 |
| 4.3   | SWOT analýza .....   | 33 |
| 4.3.1 | Rozbor slabých stránek České pošty, s.p. ....                | 36 |
| 4.4   | Analýza produktů pomocí matice Boston Consulting Group ..... | 38 |
| 5     | Návrhy a doporučení.....                                     | 42 |
| 5.1   | Vyhodnocení a doporučení z analýzy STEP .....                | 42 |
| 5.2   | Vyhodnocení a doporučení z analýzy SWOT.....                 | 42 |
| 5.3   | Vyhodnocení matice BCG .....                                 | 45 |
| 5.3.1 | Budování produktů .....                                      | 45 |
| 5.3.2 | Udržování produktů .....                                     | 45 |
| 5.3.3 | Sklízení u produktů.....                                     | 45 |
| 5.3.4 | Zbavování se produktů .....                                  | 46 |
| 6     | Závěr.....   | 47 |
|       | Seznam použité literatury .....                              | 49 |
|       | Seznam zkratk .....  | 50 |
|       | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....         | 51 |
|       | Seznam příloh .....  | 52 |

# 1 Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce je analýza portfolia produktů České pošty s.p. Cílem dané analýzy je nalézt z celé řady nabízených produktů ty, které jsou nejvíce využívány a požadovány zákazníky. Následně bude vyhodnoceno, na které produkty by se měla firma zaměřit (např. v investicích) pro podporu prodeje a zvýšení tržního podílu. Zároveň mohou být vyhodnoceny produkty, které by bylo pro firmu finančně výhodnější stáhnout z nabídky.

K dosažení stanoveného cíle budou nejdříve představeny a objasněny pojmy, které s danou tematikou souvisejí. V obecné rovině se budeme zabývat marketingem, budou charakterizovány analýzy STEP a SWOT. Podrobněji bude představena matice BCG, která bude použita k analýze postavení jednotlivých produktů na trhu.

V další části práce bude představena Česká pošta, s.p., a to krátkým pohledem do její historie, vysvětlení její současné pozice na trhu včetně legislativních podmínek, organizace a nabídky služeb

Čtvrtá část je věnována analytické části. Bude aplikována analýza STEP pro posouzení vnějších vlivů a dále analýza SWOT a BCG matice. Následně budou analýzy vyhodnoceny včetně doporučení pro firmu ke zlepšení nejen jejího portfolia, ale i postavení na trhu.

Jedním z hlavních důvodů, proč jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala Českou poštu, s.p. je to, že u tohoto podnik pracuji již 14 let, je mi známo prostředí a věřím ve využití vlastních znalostí a zkušeností, které bych chtěla v této práci aplikovat.

## 2 Teoretická východiska

Základním východiskem pro provedení této práce jsou znalosti z oblasti marketingu.

Spousta lidí si pod pojmem marketing představí jednoduše reklamu a prodej. Opak je pravdou. Je to společensky a technicky provázaná metoda subjektu, ať už obchodního či neobchodního charakteru, zjistit potřeby lidí, vyzdvihnout své výrobky nebo služby, uspokojit potřeby a vytvořit vztah.<sup>1</sup>

Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat – přesvědčit a prodat – ale v novém významu **USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA**. Marketing představuje souhrn úkolů, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost. Funkce marketingu pokračují dále a trvají po celou dobu životnosti produktu. Další a důležitou funkcí je udržení si stálých a přilákání nových zákazníků. Ukázali kvalitu svého jména. Cílem je znát potřeby a požadavky zákazníka tak dobře, aby mu služby nebo výrobek co nejpřesněji vyhovoval. Marketing je vlastně založen na lidské potřebě.

Marketing lze definovat obecněji, jako propagace služeb nebo konkrétněji, jako systém funkcí a řízení podniku.

Dvě definice, které nejlépe vystihují co je to marketing:

*„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“<sup>2</sup>*

### 2.1 Úloha marketingu ve službách

Lidé vytváří potřeby, vznikají poptávky, na které reagují firmy marketingovou nabídkou. Nabídky mají u zákazníků určitou hodnotu, kterou by byli ochotni zaplatit, aby došlo k uspokojení. Rozhodnutí vedou ke směně zboží za peníze, a to vyústí ve vztah mezi firmou a zákazníkem. S růstem dynamiky trhů služeb a větší konkurence se marketing stal jedním ze základních faktorů, které tvoří úspěšnost firmy.

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Druhé vydání. Praha Victoria Publishing, 1995. 787 s. ISBN 80-85605-82-2.

<sup>2</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., VERONICA, W. *Moderní marketing*. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2

*„Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zájmů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.“<sup>3</sup>*

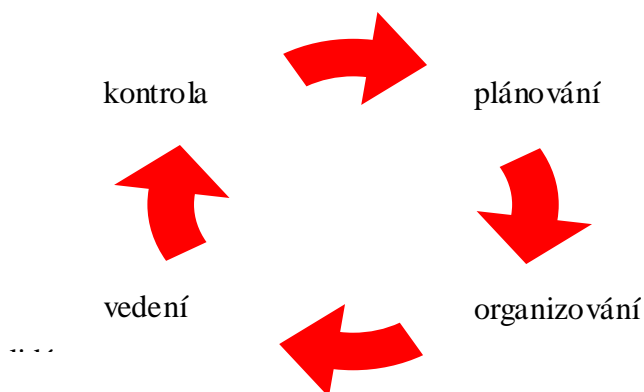
## 2.2 Obsah marketingového řízení

Marketingové řízení je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací. Marketingové řízení zahrnuje 4 základní manažerské aktivity:

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrolu.

Proces marketingového řízení je znázorněn na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Proces marketingového řízení



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. Druhé vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 490 s. ISBN 80-85605- 08-2.

---

<sup>3</sup> PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. 31 s. ISBN 80-7169-276-X



## 1.3 Produktové portfolio

### 1.3.1 Produkt

Pojem produkt zahrnuje vše, čímž je možno uspokojit požadavky a potřeby lidí. Je to vše, co se může stát předmětem směny. Jsou to výrobky hmotné povahy, služby, zkušenosti, informace, místa i organizace.

## 2.3 Služba jako produkt

Často dochází k záměně v terminologii, pokud hovoříme o produktech a službách. Produkt je souhrn objektů nebo procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu, zboží a služby jsou dílčí částí, které představují dva typy produktu. „Produkt“ bývá obecně užíván jak pro výrobky, tak pro označení služeb.

Zákazníci nekupují zboží nebo službu – kupují konkrétní užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. Nabídka představuje užitek, který zákazníkům plyne z nákupu výrobků nebo služeb.

*„Produkt, resp. služba představuje soustavu hodnot uspokojujících potřeby zákazníka. Lidé kupují službu proto, aby řešili své problémy. Jejich hodnotu měří na základě vnímané schopnosti služeb tento požadavek splnit. Hodnotu služby určuje nakupující podle užitku, který mu přinese. Rozšíření očekávaného produktu je nástrojem diferenciací nabídky. Z pohledu zákazníka jde o zvýšení užité hodnoty produktu.“<sup>4</sup>*

### 2.3.1 Povaha, vlastnosti a klasifikace služeb

Služba se dá charakterizovat jako bezprostřední kontakt mezi dodavatelem služeb a zákazníkem. Obecná definice služby zní: *„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmotná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem“<sup>5</sup>.*

Služby můžeme rozlišovat například podle charakteru vlastnictví – zda se jedná o soukromé podniky (např. distribuční firmy) nebo veřejného sektoru (např. policie, nemocnice).

---

<sup>4</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*. Druhé vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340s. ISBN 80-86898-48-2(brož)

<sup>5</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Druhé vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 490. ISBN 80-85605-08-2.

Mezi nejběžnější odlišnosti jsou uváděny tyto:

- **nehmatatelnost** – služby jsou do značné míry abstraktní, zákazník si ji nemůže nejdříve prohlédnout, vyzkoušet, dotknout
- **proměnlivost** – služby nejsou standardní a jsou vysoce proměnlivé, zákazník nemusí vždy obdržet stejnou kvalitu služby, vždy kvalita služby závisí na tom, kdy kde jak a kým je poskytována
- **nedělitelnost** – nelze oddělit nástroje produkce služby, službu samotnou, místo poskytnutí, čas, poskytovatele a zákazníka
- **promíjivost** - služby nelze skladovat, dále s nimi obchodovat, uchovávat v čase

Důležité je u služeb upozornit na absenci vlastnictví. Zákazníci, kteří si koupí fyzické zboží, získávají k výrobku osobní přístup po neomezenou dobu, stávají se vlastníci produktu. Mohou produkt prodat, zničit. Oproti tomu službu nelze mít ve vlastnictví. Spotřebitel má ke službě přístup na omezenou dobu. Z důvodu absence vlastnictví se musí poskytovatelé služeb snažit posilovat identitu značky a spřízněnost se zákazníkem.

V této souvislosti je nutné definovat tři prvky, které pojem služba obsahuje:

- **materiální prvky** – jsou to hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytnutí
- **smyslové požitky** – které rozpoznáme našimi smysly
- **psychologické výhody nabídky** – určení této výhody je subjektivní a pro každého zákazníka jiné. Proto je management nabídky služeb tak složitý.

Koncepce nabízené služby musí definovat výhody, které organizaci odlišují od konkurence.

Obecně řečeno každá firma se svým výrobkem nabízí i službu. Podíl služby na celkovém výrobku může být různý. Při snaze rozlišit mezi službou a zbožím je vhodnější přemýšlet o jakémsi spojení zboží a služeb, kde se mohou nacházet nabídky s převahou hmotného či nehmotného charakteru.

Podle převahy hmotných nebo nehmotných prvků nabídky mohou firmy odlišit od konkurence.

Rozlišujeme pět kategorií nabídek: <sup>6</sup>

- **čisté hmotné zboží** – sůl, mýdlo – s výrobkem nejsou spojeny žádné služby

---

<sup>6</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

- **hmotné zboží doprovázené jednou či více službami** – automobily, počítače – prodej často závisí na kvalitě a dostupnosti souvisejících služeb (záruka, oprava a údržba)
- **hybridní nabídka** – skládá se stejným dílem ze zboží a služby – například restaurace, která nabízí jídlo a obsluhu
- **služba doprovázená drobným zbožím** – tato nabídka je tvořena hlavní službou, doprovodnými službami a podpurným zbožím – aerolinky nabízejí primárně pasažérům přepravní služby, ale cesta s nimi zahrnuje i hmotné výrobky – jídlo, pití, časopis
- **čistá služba** – finanční služby, účes, hlídání dětí

### 2.3.2 Služby a marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn nástrojů, kterými podnik aktivně ovlivňuje trh. Při stanovení marketingového mixu služeb vycházíme z tradičního marketingového mixu. Nejvýznamnějším a všeobecně přijatým je členění marketingového mixu, navržené profesorem E. J. McCarthym počátkem 60. let 20. století, jehož složkami jsou **čtyři nástroje**:

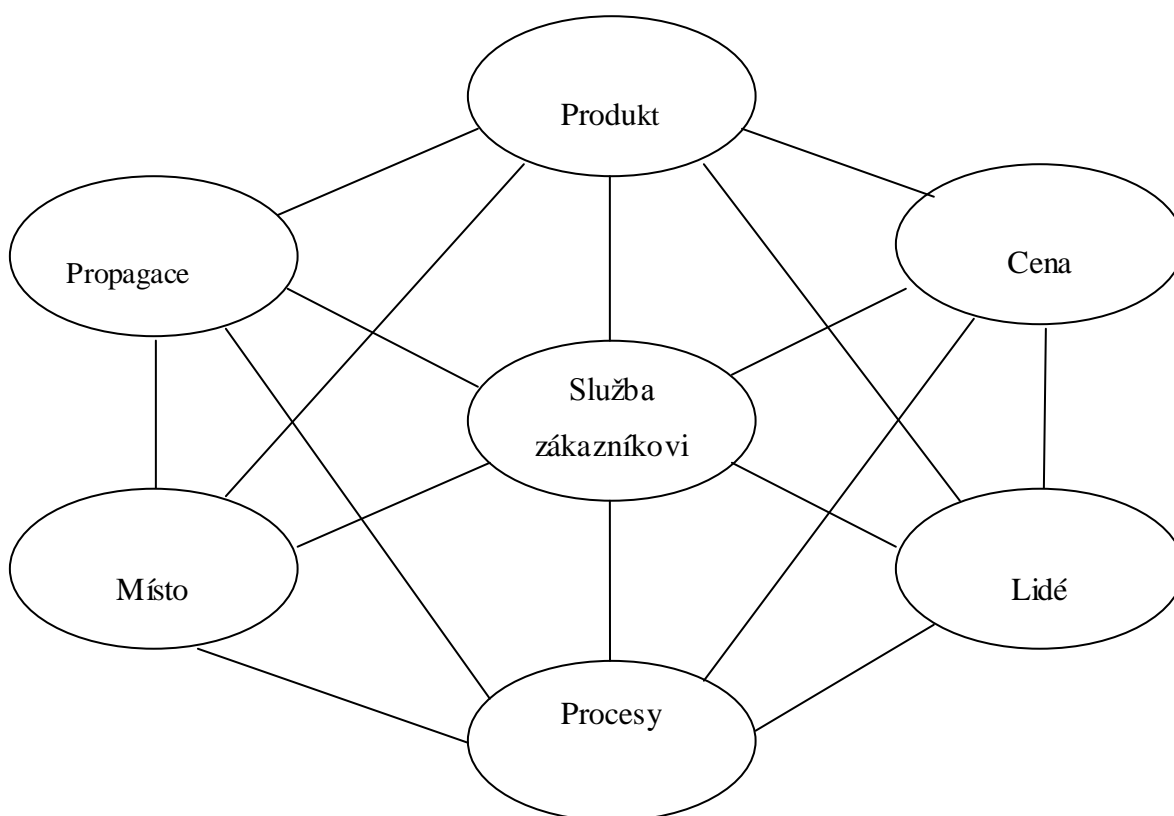
- **product**
- **price**
- **place**
- **promotíon**

Stále roste snaha o využití marketingu v odvětví služeb. Jaké jsou nebo by měly být klíčové komponenty marketingového mixu služeb? Správný výběr prvků marketingového mixu je nezbytný pro zajištění souladu mezi nabídkou služeb a požadavky trhu. Pro marketing služeb je model 4P považován za zbytečně omezující. Musíme zmínit, že ve službách působí nejen tradiční podniky služeb, ale také výrobní podniky, pro něž se staly služby stále důležitější oblastí zájmů. Z toho důvodu se přikláníme k rozšířenému modelu marketingového mixu, který je znázorněn na obrázku č.2.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Druhé vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 490. ISBN 80-85605-08-2.

Obrázek č. 2 Rozšířený marketingový mix služeb



Zdroj: PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. 31 s. ISBN 80-7169-276-X

**Přidané prvky** marketingového mixu jsou důležité: <sup>8</sup>

- **služby zákazníkovi** – důvodů proč zařadit služby zákazníkovi do marketingového mixu je mnoho. Především: rostoucí nároky spotřebitelů, kteří požadují vysokou úroveň služeb, rostoucí význam nabízené služby zákazníkovi jako konkurenční výhody a potřeba vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem
- **lidské zdroje** – u většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě i dodávce služeb. S pomocí lidí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu
- **procesy** – zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu klientovi. Řízení procesů je hlavním faktorem zvyšování celkové kvality služeb.

<sup>8</sup> PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. 31 s. ISBN 80-7169-276-X

## 2.4 Marketing a strategické plánování

Strategický plán určuje, v jaké oblasti bude firma podnikat a jakých cílů chce dosáhnout. Při podrobnějším plánování je důležitá spolupráce na dosažení strategických cílů mezi hlavními úseky firmy – marketing, finance, nákup, výroba a další.

Celková podniková strategie a marketingová strategie se do značné míry překrývají. Většina strategického plánování pracuje s marketingovými proměnnými – vývojem trhu, růstem a někdy není lehké rozlišit strategické a marketingové plánování. Marketing hraje důležitou roli při strategickém plánování – zajišťuje základní filozofii, vstupy pro strategické plánování a připravuje strategie pro dosažení cílů firmy. Marketing určuje, jak dosáhnout strategických cílů.

V rámci strategického plánu firmy jsou marketingové plány jednotlivých jednotek produktů nebo značek. Je nutná řada samostatných plánů, protože různé řady výrobků mohou čelit odlišným okolnostem.

**Marketingový plán** je tvořen za účelem nabídky stručného přehledu plánu pro podnikové vedení, marketingového auditu, který dodá podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce, určuje hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniky, stanovení cílů firmy v oblastech tržeb, zisku, předkládání marketingového přístupu, k dosažení cílů, kdo co bude dělat a kolik to bude stát, rozpočty a kontroly postupu plnění plánu.

### Postup marketingového plánu v jednotlivých bodech:<sup>9</sup>

- Vytvoření matice portfolia.
- Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou aktivitu.
- Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
- Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů na podporu strategií jednotlivých aktivit
- Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.

---

<sup>9</sup> TICHÁ, I. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2002. 235 s. ISBN 80-2103-0922-9.

- Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztríděním investičních priorit.
- Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
- Zjištění, jestliže je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

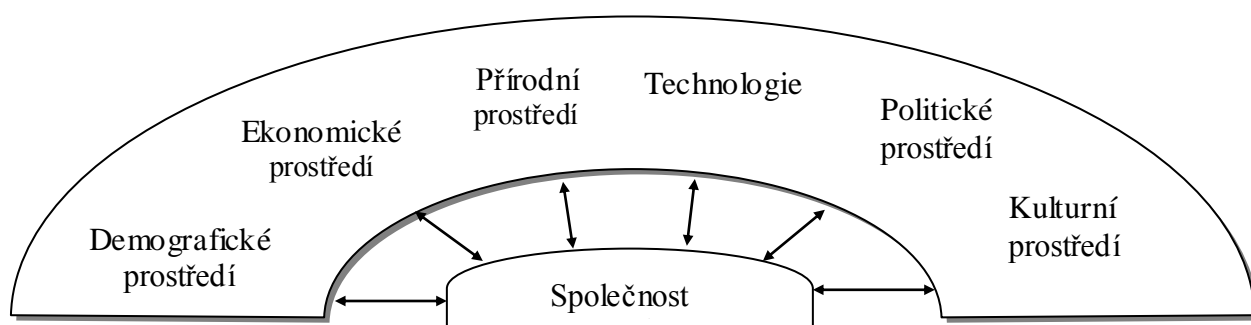
### 2.4.1 Marketingové prostředí

Podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. V každém prostředí působí určité vlivy, které představují síly, které jsou nebo nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř či vně firmy. Sílu těchto vlivů není snadné předem odhadnout a předvídat. Marketingové prostředí představuje jak příležitosti, tak i hrozby.

### 2.4.2 Makroprostředí a mikroprostředí společnosti

Vnější okolím podniku označujeme všechny faktory, které ovlivňují podnik zvenčí. Tyto faktory obvykle členíme do dvou vzájemně spjatých skupin. Jedná se buď o faktory, které působí na podnik a nemáme je možností žádným způsobem přímo ovlivnit. V tomto případě hovoříme o tzv. **makroprostředí**. Obrázek č. 3 znázorňuje šest nejvlivnějších sil makroprostředí společnosti.

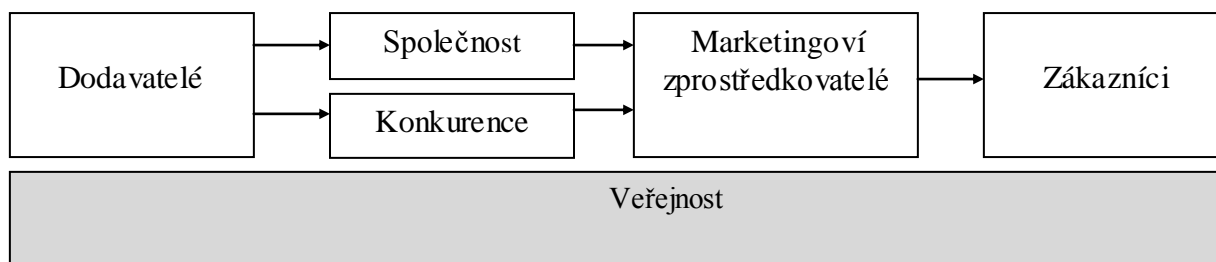
Obrázek č. 3 Síly ovlivňující makroprostředí firmy



*Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., VERONICA, W. Moderní marketing. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2*

Další faktory, které rovněž působí na podnik zvenčí, je však možné takovému vlivu do určité míry ovlivňovat. Zde se jedná o tzv. **mikroprostředí** obrázek č. 4.

Obrázek č. 4 Mikroprostředí firmy



Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., VERONICA, W. *Moderní marketing*. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2

*„Marketingové prostředí je tvořeno vnějšími vlivy, které jsou schopny ovlivnit firemní řízení a vztahy firmy k zákazníkovi.“<sup>10</sup>*

**Dodavatelé** – poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb.

**Marketingoví zprostředkovatelé** – pomáhají firmě propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím.

**Zákazníci** – firma musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků.

**Konkurence** – firma musí zákazníkovi poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení než konkurence.

**Veřejnost** – je to jakákoliv skupina lidí, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně na ně má vliv (finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost, zaměstnanci)

## 2.5 Analýza makroprostředí

K vytvoření analýzy makroprostředí je možno využít mnoha typů analýz. Každá z těchto analýz se na zkoumaný podnik dívá z jiného úhlu pohledu a k vytvoření analýzy používá jinou metodu. Z literatury známe např. STEP analýzu – zkoumá vývoj vnějších faktorů měnících se v čase.

Dalším typem analýzy makroprostředí může být:

- Explorace trendů - tj. matematický model analýzy.

<sup>10</sup> Ing. Moudrý, M. *Marketing*, 2008, Computer Media, 38 s. ISBN 978-80-7402-002-5

- Expertní metody – metoda založená na skupině expertů, kteří vytvářejí vlastní stanovisko na budoucnost podniku.
- Analýza strategické mezery – úkolem této metody je určení rozdílů mezi cílem podniku a očekáváním okolí podniku. Cílem podniku by pak mělo být tuto mezeru co nejvíce zúžit.

Pro účely bakalářské práce byla zvolena metoda zkoumající makroprostředí z mého pohledu nejvhodnější, a to **STEP** analýzu. Jedná se o metodu poměrně jednoduchou, avšak v praxi vhodně uplatnitelnou a efektivní.

## 2.6 STEP analýza

Při této metodě analýzy makroprostředí vycházíme z popisu faktorů a událostí ovlivňující podnik v minulosti a zkoumáme, jak tyto události podnik ovlivnily do současné doby. Hlavní faktory prezentují jednotlivá počáteční písmena **STEP** analýzy:<sup>11</sup>

**S** – sociální faktor,

**T** – technologický faktor,

**E** – ekonomický faktor,

**P** – politický faktor.

STEP analýza se dle Lednického (1999) snaží zodpovědět na tři základní otázky:

- Které vnější faktory mají vliv na podnik?
- Jaký je rozsah účinků, jenž budou mít zmíněné faktory?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu těch nejzávažnějších faktorů v nejbližší době?

Odpovědi na tyto otázky získáme analýzou jednotlivých segmentů vnějšího prostředí.

Nejdůležitější segmenty vnějšího prostředí (sociální, technologický, ekonomický a politický) lze doplňovat dle potřeby a důležitosti ještě o další segmenty, například o segment legislativní, demografický, mezinárodní, ekologický atd. K popisu hlavních faktorů STEP analýzy použijeme tabulku. č. 1.

---

<sup>11</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., VERONICA, W. *Moderní marketing*. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2



Tabulka č. 1 Vybrané faktory používané při STEP analýze

| Ekonomické faktory   | Politicko-právní faktory   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• trendy vývoje HDP</li> <li>• ekonomické cykly</li> <li>• úrokové sazby</li> <li>• vývoj peněžní zásoby</li> <li>• míra inflace</li> <li>• míra nezaměstnanosti</li> <li>• disponibilita a cena energií</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• antimonopolní opatření</li> <li>• zákony na ochranu životního prostředí</li> <li>• politika zdanění</li> <li>• regulace zahraničního obchodu</li> <li>• sociální politika</li> <li>• stabilita vlády</li> </ul> |
| Sociálně kulturní faktory  | Technologické faktory  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• demografický vývoj</li> <li>• rozdělování důchodů</li> <li>• mobilita obyvatelstva</li> <li>• vývoj životní úrovně obyvatelstva</li> <li>• přístup k práci</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>• trendy ve vývoji a výzkumu</li> <li>• rychlost technologických změn</li> <li>• míra zastarávání technologií</li> <li>• vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>  |

*Zdroj: VEBER a kol., Management Základy-prosperita-globalizace.*

## 2.7 SWOT analýza

Shrnutí řady strategických analýz v kombinaci s analýzou prostředí poskytuje **SWOT analýza**.<sup>12</sup> Jedná se komplexní metodu zkoumání prostředí podniku a jeho nitra. Cílem SWOT analýzy je identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí. Ať již odborná manažerská literatura nebo články v odborném tisku, většina se shoduje v tom, že tento typ analytického procesu nejlépe spojuje nezbytné podklady, které manažeri potřebují k dalším krokům v oblasti firemního plánování a rozhodování. Vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb, úkolem této analýzy je pak co nejpřesnější stanovení těchto ukazatelů. Z jejich počátečních písmen v anglickém jazyce pak vychází vlastní název:<sup>12</sup>

**S** - vnitřní silné stránky (Strengths)

**W**- vnitřní slabé stránky (Weaknesses)

<sup>12</sup> TICHÁ, I. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2002. 235 s. ISBN 80-2103-0922-9.

**O** - příležitosti (Opportunities) vnějšího prostředí

**T** - hrozby (Threats) vnějšího prostředí.

Jedná se o:

- využití (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
- hledání (překonání slabé stránky využitím příležitosti)
- konfrontace (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)
- vyhýbání (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)

**Vnitřní silné stránky** - pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty ( kvalitní materiál, dobré finanční vztahy, silná image, vlastnictví výhrad, výkonní manažeři ...).

**Vnitřní slabé stránky** - negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti ( zastaralé stroje, špatné poloha, překročený úvěr, ubohá image, slabí manažeři ...).

**Příležitosti vnějšího prostředí** - současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo očekávaným výstupům organizace (změny v zákonech, růst zákazníků, nové technologie ...)

**Hrozby vnějšího prostředí** - současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům (silný konkurent, pokles zákazníků, zastaralé technologie...)

#### **Výhody analýzy SWOT:**

- zisk logického rámce pro hodnocení současné a budoucí pozice,
- zisk podkladů pro tvorbu nejvhodnější strategické alternativy,
- možnost využití pravidelného opakování, tj kontrolovat strategii,
- možnost zlepšování výkonnosti odstraňováním chyb.

Výhodou této metody je, že v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy, jejího vlivu na strategické chování i vliv a charakter zdrojů, které má firma po své počínání k dispozici. Vzhledem k rozšířenosti této metody existuje pochopitelně i celá řada úprav a modifikací pro konkrétněji zaměřené oblasti. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> TICHÁ, I. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2002. 235 s. ISBN 80-2103-0922-9.

## 2.8 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřním prostředím podniku máme na mysli vše, co se nachází uvnitř podniku.

Jedná se o sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a spojený s okolím.

Základním úkolem managementu podniku je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě vytváření a udržování rovnováhy mezi vnějším a vnitřním okolím podniku. Vnitřní okolí podniku je specifické pro každou organizaci. Pro analýzu vnitřního prostředí firmy lze použít mnoha metod, např. analýza klíčových činitelů úspěchů, životní cyklus výrobků, analýza portfolia aktivit, SWOT analýza. Podrobně se budu zabývat analýzou portfolia aktivit a SWOT analýzou.

## 2.9 Portfolio aktivit

Většina výrobců produkuje více než jeden produkt. Produkty tvořící portfolio firmy mají pro firmu různý přínos a jsou spojeny s vynakládáním různé úrovně finančních prostředků. Jsou různým způsobem hodnoceny spotřebitelem, který má odlišné požadavky na jejich vlastnosti. Výrobce by měl mít produkty podle těchto kritérií rozříděny a vyhodnoceny. K tomu účelu je možno použít analýzu portfolia aktivit.

Portfolio aktivit představuje souhrn produktů a oblastí podnikání, které tvoří obchodní společnost. Nejlepší je takové portfolio aktivit, které dokáže sladit silné a slabé stránky firmy s příležitostmi v jejím okolí.<sup>14</sup>

### 2.9.1 Analýza portfolia aktivit

Prvním krokem managementu je určit klíčové oblasti svého podnikání. Může jimi být divize společnosti, výrobová řada nebo jediný produkt či služba.

Další krok analýzy portfolia aktivit vyžaduje určení atraktivity jednotlivých strategických jednotek a rozhodnutí, jakou podporu si zaslouží. V některých společnostech

---

<sup>14</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., VERONICA, W. *Moderní marketing*. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2

tento krok probíhá neformálně – management se podívá na souhrn firemních aktivit, jednotlivé produkty a na základě svého úsudku určí, kolik by měla která strategická podnikatelská jednotka dostávat a kolik vynášet. Další firmy používají formální metody plánování,

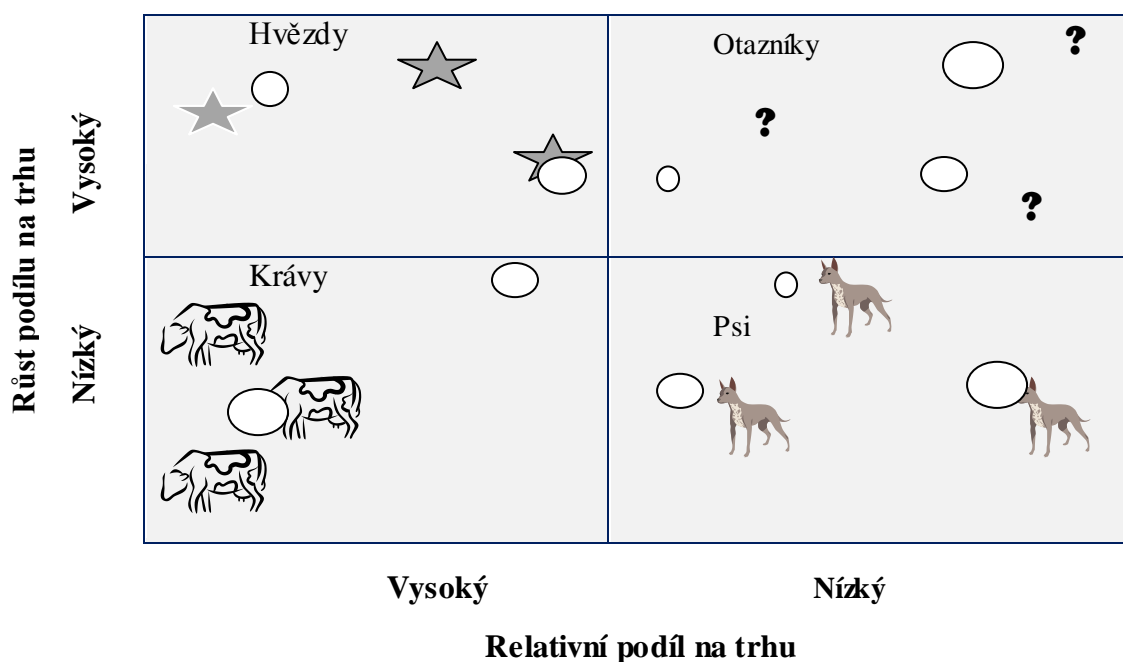
Nejznámější metody plánování podnikatelského portfolia pocházejí od Boston Consulting Group, jedné z nejvýznamnějších poradenských firem v oblasti managementu a od firem General Electric a Shell.<sup>15</sup>

## 2.9.2 Matice Boston Consulting Group

Bostonská poradenská skupina (BCG), přední poradenská skupina v oblasti managementu, vyvinula a popularizovala přístup známý jako matice růst-podíl BCG. Matice ukazuje, jaké je u jednotlivých obchodních jednotek tempo růstu daného trhu a jaký relativní podíl na trhu vykazuje obchodní jednotka.<sup>15</sup>

Znázornění matice tržního podílu a růstu vidíme na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5 – Matice tržního podílu a růstu BCG



Zdroj Kotler P., *Moderní marketing*

<sup>15</sup> <sup>15</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., VERONICA, W. *Moderní marketing*. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2

Tempo růstu trhu na vertikální ose představuje roční tempo růstu trhu, na němž jsou obchody realizovány. Tempo růstu trhu větší než 10 % je považováno za vysoké. Horizontální osa představuje relativní tržní podíl produktu vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Relativní tržní podíl slouží jako měřítko síly firmy na příslušném trhu. Relativní tržní podíl 10% znamená, že obrat produktu firmy je desetkrát větší než obrat největšího konkurenta. Relativní tržní podíl je rozdělen na vysoký a nízký, přičemž dělicí čára je dána velikostí relativního tržního podílu 1,0.<sup>16</sup>

Matice růst-podíl je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný charakter podnikání:<sup>16</sup>

- **Otazníky** - Jsou to takové podnikatelské aktivity firmy (produkty), které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, avšak vykazují nízké relativní tržní podíly. Většina podnikatelských aktivit bývá zahajována jako otazníky proto, že se firma snaží vstoupit na trh, který prudce roste, avšak obvykle již na něm operuje vedoucí firma. Otazník vyžaduje velkou peněžní hotovost pro vybudování dodatečných výrobních a pracovních kapacit, aby firma udržela krok s prudkým tempem růstu trhu a aby se jí navíc podařilo převzít roli vůdce na trhu. Termín otazník je vhodně zvolen proto, že firma musí dobře zvážit, zda do tohoto podnikání má vkládat peníze.
- **Hvězdy** - je-li produkt úspěšný, pak se stává hvězdou. Hvězda má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Nemusí to však nutně znamenat, že hvězda produkuje kladný tok hotovosti. Firma totiž musí vynakládat často vysoké peněžní prostředky na to, aby se na trhu s vysokým tempem růstu udržela a odrážela útoky konkurentů. Oprávněně by se však mohla firma znepokojovat, kdyby neměla žádné.
- **Dojné krávy** - jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10 %, stává se hvězda za předpokladu, že má největší relativní podíl na trhu, dojnou krávou. Dojná kráva produkuje pro firmu velkou peněžní hotovost. Firma nemusí financovat rozšiřování výrobních kapacit, protože tempo růstu trhu pokleslo. Jelikož obchodní jednotka zaujímá vedoucí postavení na trhu, těší se mimořádným ekonomickým výhodám a dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku. Firma využívá peněžních kráv k tomu, aby platila účty a podporovala své hvězdy, otazníky a psy. V případě, že tato dojná kráva začne ztrácet svůj vysoký relativní tržní podíl, musí firma do ní pumpovat

---

<sup>16</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., VERONICA, W. *Moderní marketing*. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2

dost peněz, aby si své vedoucí postavení na trhu zachovala. Jestliže však místo toho používá vysychající hotovosti k tomu, aby podporovala ostatní obchodní jednotky, může se její dojná kráva přeměnit ve psa.

- **Psi** - představují takové obchodní jednotky, které vykazují slabé relativní tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Produkují nízké zisky, nebo dokonce ztráty, ačkoli i oni mohou někdy vyprodukovat slušnou hotovost. Psi obchody však spotřebovávají více času na řízení, než odpovídá jejich hodnotě, a proto by měly být omezovány či postupně zastaveny.

Poté, co si firma vyznačila postavení svých obchodů v matici růst-podíl, určí, zda je její obchodní portfolio zdravé. Nevyvážené portfolio se vyznačuje tím, že má nadměrné množství psů či otazníků nebo příliš málo hvězd a dojných krav.

Následujícím úkolem firmy je stanovit pro každý produkt cíl, strategii a přiřadit mu finanční prostředky.

**Pro každý produkt přicházejí v úvahu tyto čtyři alternativní strategie:<sup>17</sup>**

- **Budovat** - tomto případě je cílem zvýšit tržní podíl produktu na trhu a v souvislosti s tím, je-li to nutné, dosáhnout zvětšení krátkodobých výnosů. Budování je vhodné především pro otazníky, a aby se mohly stát hvězdami, jejich podíl na trhu musí růst.
- **Udržovat** - zde je cílem ochraňovat tržní podíl produktu. Tento cíl je vhodný pro silné dojně krávy, mají-li i nadále přinášet velkou peněžní hotovost.
- **Sklízet** - cílem je zvýšit krátkodobý peněžní tok hotovosti bez ohledu na dlouhodobé účinky. Sklizení zahrnuje i eventuelní rozhodnutí odejít z trhu implementováním programu postupného snižování výdajů. Sklizení je obvykle doprovázeno snižováním nákladů. Snahou je dosáhnout rychlejšího poklesu nákladů, než je pokles obrátu, a tím dosáhnout zvýšení kladného toku hotovosti. Omezování nákladů musí být promyšlené a relativně neznatelné, aby nedošlo k ohrožení zájmů zaměstnanců, zákazníků a distributorů. Tato strategie je vhodná pro dojně krávy, jejichž budoucnost je nejistá. Taktiku sklizně lze použít i u otazníků a psů.

---

<sup>17</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., VERONICA, W. *Moderní marketing*. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2

- **Zbavovat se** - cílem je produkt prodat nebo zlikvidovat, protože takto uvolněné finanční prostředky mohou být jinde lépe využity. Tato taktika se hodí zejména pro psy a pro otazníky, které působí jako brzda při získávání zisků.

Firmy musejí pečlivě zvažovat, zda u slabých produktů uplatnit taktiku sklizení nebo zbavování. Sklizení snižuje budoucí hodnotu produktu, a tudíž i cenu, za kterou by mohla být později prodána. Naopak včasné rozhodnutí o zbavení se produktu umožňuje nabídnout ho k prodeji jiné firmě v poměrně dobrém stavu za relativně výhodnou cenu.

Během času mění produkt své postavení v matici růst-podíl. Úspěšné produkty prodělávají svůj životní cyklus. Začínají jako otazníky, stávají se hvězdami, potom dojnými krávami a na závěr svého životního cyklu se mění v psy. Z tohoto důvodu by měly firmy zkoumat nejen současné postavení svých produktů v matici růst-podíl, ale také to, jak se mění jejich postavení. Každý produkt by měl být posuzován s ohledem na to, kde se nacházel v minulých letech a kde bude v letech příštích.

Nejhorší, co by mohla firma udělat, je požadovat, aby se všechny produkty vyznačovaly stejným tempem růstu prodeje a stejnou rentabilitou. Důležitým znakem portfoliové analýzy je, že každý produkt má jiný potenciál a vyžaduje odlišné cíle a strategie.

### **Úskalí maticových přístupů**

Metody pomocí matic způsobily revoluci ve strategickém plánování. Avšak i tyto metody mají své omezení. Mohou být obtížná, časově náročná a nákladná na realizaci. Tyto přístupy se soustřeďují na zhodnocení stávajících oblastí podnikání, ale příliš nepřispívají k plánování do budoucna. Formální plánovací přístupy mohou také způsobit, že firma začne klást příliš velký důraz na růst podílu na trhu nebo na růst prostřednictvím vstupu na nové atraktivní trhy.

Navzdory těmto i dalším problémům uznává většina společností strategické plánování, ale část společností upustila od formální maticové metody a začala používat individualizované přístupy, které lépe odpovídají jejich situaci.

Analýza pomáhá managementu pochopit celkovou situaci společnosti, zjistit, čím jednotlivé produkty a podniky přispívají a tím připravit firmu na cestu k dosažení cílů vytyčených podnikem.

### 3 Charakteristika organizace

Ještě než přistoupím k praktické části této práce, považuji za nezbytné představit podnik, kterým se budu nadále zabývat, a to jak v historických souvislostech, tak v podmínkách současného světa. Domnívám se, že o České poště, s.p. koluje stále mnoho mýtů a polopravd, které bych ráda uvedla na pravou míru. Tyto neúplné či zkreslené informace totiž dle našeho názoru ovlivňují pohled klientů i široké veřejnosti na fungování podniku.

#### 3.1 Historie

Počátky organizované a státem řízené dopravy zpráv na našem území jsou spojeny s volbou arciknížete Ferdinanda českým králem v roce 1526. Ferdinand I. nechal krátce po svém zvolení zřídit první poštovní spojení z Prahy do Vídně. Habsburkové při tom využili služeb rodiny Taxisů, kteří provozovali poštu v rakouských zemích.<sup>18</sup>

*„Podstata pošty spočívala v propojení politických, administrativních a obchodních center habsburské říše prostřednictvím tratí, na nichž byly v pravidelných intervalech umístěny stanice pro výměnu koní poštovních kurýrů, kteří tak mohli cestovat bez větších časových prodlev“.*<sup>19</sup>

Z počátku poštovní síť sloužila výhradně potřebám státní správy a byla spravována vrchním dvorským poštmistrem, který byl podřízeným nejvyššímu dvorskému kancléři.

Mezi nejběžnější služby, které pošta až do poloviny 18. století v osobní dopravě poskytovala, patřil pronájem poštovních koní. Za poplatek, který byl předem stanoven, si cestující mohl pronajmout koně, nebo záprah do vlastního cestovního vozu. Velkou výhodou tohoto cestování bylo, že cestující mohl během své cesty měnit koně na poštovních stanicích za čerstvé a tím cestovat rychleji. I v té době měla pošta konkurenty – formany. Ti už v 15. století ovládali dálkovou dopravu a jejich velký význam neklesl ani po zřízení pošty. Na přelomu 17. a 18. století jsou patrné snahy státních orgánů o zajištění rozhodujícího vlivu na rozvoj poštovníctví. K úplnému postátnění poštovníctví pak došlo na samém počátku vlády Marie Terezie v roce 1743. Roku 1837 byl vydán poštovní zákon a jím bylo rakouské poštovníctví postaveno na moderní podklad. V 19. století nastává v poštovníctví významný pokrok. Tento pokrok je spojen se zavedením paroplavby a železnic, kdy dochází ke značnému zrychlení přenosu zpráv díky telegrafu a telefonu. Tzv.

---

<sup>18</sup> Průvodce poštovními službami. Česká pošta, s.p. a PANORAMA GROUP a.s., Praha

<sup>19</sup> [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz) › Poštovní muzeum



Hilova poštovní reforma zavedla zjednodušení porta a dala podnět ke vzniku poštovních známek. Roku 1874 byl založen světový poštovní spolek. V poštovníctví se začaly využívat i balony a říditelné vzducholodě. Letecká pošta se rozvíjí až od počátku druhého desetiletí 20. století.

V roce 1918 vznikl nový samostatný stát – Československá republika. Organizování a rozvoj poštovních služeb začalo řídit Ministerstvo pošt a telegrafů. Roku 1924 byla pošta prohlášena za podnik spravovaný podle zásad obchodního hospodaření a dostala název Československá pošta – ČSP, státní podnik.

V roce 1946 byl vydán nový poštovní zákon (zákon č. 222/1946 Sb.), který stanovil výhradní právo státu na dopravu zpráv, a který nahradil dosud platný poštovní zákon z roku 1837. Tento zákon přetrval až do roku 2000. Od 1. července 1949 se pošta stala národním podnikem s názvem Československá pošta.

Od 1.1.1992 dochází k rozdělení dosud jednotného podniku na poštu a telekomunikace – ve státním podniku Správa pošt a telekomunikací Praha (SPT Praha) je vytvořena samostatná divize Česká pošta. K 1.1.1993 zanikl státní podnik SPT Praha a vznikl samostatný subjekt – Česká pošta, státní podnik s tradičním horizontálním členěním na úseky provozní, ekonomický a technický.

### **3.2 Současná podoba České pošty, s.p.**

*Česká pošta, s.p., (dále jen „Podnik“ nebo „Česká pošta“) je státní podnik. Je právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Zakladatelem podniku je stát. podnik byl založen ke dni 1.1.1993 a funkci zakladatele k tomuto dni vykonávalo Ministerstvo dopravy a spojů. Podnik je zapsán v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu A, vložka 7565. Česká pošta je podnikatelským subjektem v souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších úprav.<sup>20</sup>*

K 31.12.2009, 31.12.2008 a 31.12.2007 vykonávalo funkci zakladatele Podniku jménem státu Ministerstvo vnitra České republiky. Činnost podniku podléhá regulaci Českého telekomunikačního úřadu (dále „ČTU“).

---

<sup>20</sup> Výroční zpráva České pošty, s.p. za rok 2008

Hlavním předmětem činnosti je:

- provozování poštovních služeb,
- provozování zahraničních poštovních služeb.

V tabulce č. 2 jsou obsaženy základní identifikační údaje podniku Česká pošta, s.p.

Tabulka č. 2 Základní identifikační údaje České pošty, s.p.

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Obchodní jméno:</b>              | <b>Česká pošta, s.p.</b>                                 |
| Sídlo:                              | Praha 1, Politických vězňů 909/4,<br>PSČ 225 99          |
| Právní forma:                       | Státní podnik  |
| Generální ředitel:                  | Ing. Marcela Hrdá  |
| Kmenové jmění:                      | 3 587 928 000,- Kč                                       |
| Identifikační číslo podniku:        | 47 11 49 83  |
| Daňové identifikační číslo podniku: | CZ47114983   |
| Zakladatel:                         | Ministerstvo vnitra ČR, Nad<br>Štolou 3, 170 34 Praha 7  |
| Informační centrum:                 | 800 10 44 10   |
| e-mail:                             | <a href="mailto:info@cpost.cz">info@cpost.cz</a>         |
| http:                               | <a href="http://www.ceskaposta.cz">www.ceskaposta.cz</a> |

*Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s.p. za rok 2008*

### **Statutární orgán a členové vedení České pošty, s.p.**

Ve smyslu §11 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění jsou orgány ČP, s.p. generální ředitel a dozorčí rada.

Statutárním orgánem České pošty, s.p. je **generální ředitel**, který řídí činnost podniku, jedná jeho jménem, rozhoduje o všech záležitostech podniku, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele (podle §12 zákona o státním podniku a Zakladací listiny České pošty, s.p.).<sup>21</sup>

**Dozorčí radu** tvoří 12 členů a dohlíží na činnost generálního ředitele a uskutečňování podnikatelských záměrů Podniku. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění je osm členů dozorčí rady jmenováno a odvoláno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvolávání zaměstnanci Podniku. K datu 31. prosince 2008 měla dozorčí rada jedenáct členů ze dvanácti. (podle §12 zákona o státním podniku a Zakladací listiny České pošty, s.p. (podle §12 zákona o státním podniku a Zakladací listiny České pošty, s.p. Dozorčí rada zřizuje **výbory dozorčí rady** jako své

<sup>21</sup> Výroční zpráva České pošty, s.p. za rok 2008

pracovní orgány. Členové výboru jsou veleni a odvolávání dozorčí radou. V současnosti jsou zřízeny tyto výboru dozorčí rady:

- Výbor dozorčí rady pro strategii Podniku
- Výbor dozorčí rady pro finance a audit
- Výbor dozorčí rady pro rozvoj lidských zdrojů.

### 3.3 Legislativní podmínky poskytování poštovních služeb

Dne 1.4.2005 nabyl účinnosti zákon č. 95/2000 Sb., kterým se mění **zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů** (zákon o poštovních službách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony. Na základě této nové právní úpravy došlo k přenesení výkonu regulačních pravomocí v oblasti poštovních služeb z Ministerstva informatiky ČR na Český telekomunikační úřad.

Ke dni 1.6.2005 nabyl účinnosti souhlas Českého telekomunikačního úřadu (ČTÚ) s poštovními podmínkami, které byly předloženy správnímu orgánu 31.3.2005 Českou poštou, s.p. a zároveň ČTÚ) stanovil ke dni 1.6.2005 základní kvalitativní požadavky držiteli poštovní licence, České poště, s.p.

Český telekomunikační úřad rozhodl dne 24.11.2005 podle § 20, odst. 1 zákona o poštovních službách, o udělení poštovní licence státnímu podniku Česká pošta, s.p., a to na základě písemné žádosti. Poštovní licence byla udělena na období 1.1.2006-31.12.2008. Tímto rozhodnutím správní orgán mimo jiné vyslovil souhlas s poštovními podmínkami, které spolu s žádostí o udělení licence předložila Česká pošta, s.p. **Zároveň ČTÚ stanovil základní kvalitativní požadavky uplatňované vůči České poště, s.p., které se týkají například hustoty obslužných míst, otevírací doby provozoven, způsobu dodávání adresátům, rychlosti přepravy, vyřizování reklamací aj.**

Dne 5.12.2008 vyslovil ČTÚ souhlas s poštovními podmínkami o udělení poštovní licence. Podle citovaného zákona o poštovních službách udělil ČTÚ poštovní licenci na období 1.1.2009-31.12.2012, zároveň byla podniku mimo jiné uložena povinnost plnit závazky vyplývající z členství České republiky ve Světové poštovní unii, jež se vztahuje na subjekt zajišťující mezinárodní poštovní smlouvy ve smyslu Ústavy Světové poštovní unie, plnit **závazky vyplývající z členství České republiky v Evropské unii**, jež se vztahuje na poskytovatel univerzální služby ve smyslu směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/67/ES, o společných pravidlech pro rozvoj vnitřního trhu poštovních služeb

Společenství a zvyšování kvality služeb, ve znění pozdějších předpisů, poskytovat základní služby pro nevidomé bezúplatně a jinak.

Vláda ČR svým usnesením č. 1565 ze dne 7. prosince 2005 schválila **nařízení vlády o stanovení a rozsahu poštovního oprávnění, a to s účinností od 1.1.2006**. Toto nařízení omezuje poštovní výhradu pro držitele poštovní licence na poštovní zásilky obsahující písemnosti o maximální hmotnosti **50 g a za cenu nepřevyšující 18 Kč**.

V praxi to znamená, že **pouze tento druh zásilek nesmí dodávat žádný jiný oprávněný provozovatel poštovní služby**. Hovoří-li se dnes o monopolu pošty, rozumí se tím pouze tento konkrétní druh zásilky, neboť všechny ostatní služby může v České republice poskytovat kterýkoliv jiný provozovatel poštovní služby bez jakýchkoliv omezení.

Je nutné dodat, že pouze držitel poštovní licence, kterému je tato výhrada udělena, má ze zákona o poštovních službách kromě tohoto oprávnění i **povinnosti**, a to:

- poskytovat základní služby (dále jen "poštovní závazek")
- zajistit všeobecnou dostupnost základních služeb, na které se vztahuje poštovní závazek, na celém území České republiky.

Skutečnost, že základní služby je držitel poštovní licence povinen zajistit na celém území České republiky za stejnou cenu, je kompenzována právě poštovní výhradou na zásilky o maximální hmotnosti 50 g. Pro srovnání uvádíme, že v některých zemích EU jsou předmět poštovní výhrady i jiné druhy zásilek (např. balíky), naproti tomu v některých zemích není výhrada vůbec (např. Velká Británie).

### 3.4 Organizační struktura České pošty, s.p.

Organizační struktura podniku nebyla do roku 2005 podstatně měněna. Docházelo pouze ke slučování organizačních jednotek na úrovni bývalých okresů, kde v rámci racionalizace byl jejich počet redukován téměř na polovinu. Tímto způsobem byl vytvořen organizační stupeň Obvod. V průběhu roku 1999 bylo dokončeno sloučení tří odštěpných závodů (dále jen OZ) – Odštěpný závod Praha, Odštěpný závod Střední Čechy a Odštěpný závod Přeprava do jediného odštěpného závodu s názvem Odštěpný závod Střední Čechy.

V roce 2005 v souvislosti s pokračující přeměnou České pošty, na moderní logistickou firmu byly zahájeny i změny organizační struktury podniku z regionálního na liniově-funkcionální. Stávající třístupňové řízení bylo zrušeno a od 1.10.2005 nahrazeno

dvoustupňovým – Generální ředitelství a sedm divizí (byly zrušeny provozně technické jednotky typu Obvod, Přeprava, Doprava a Výpočetní technika).

Těmito kroky dává podnik najevo, že trend zeštíhlování a zefektivňování řídicího aparátu se nemůže vyhnout ani organizaci, jejímž zřizovatelem je stát. Dalším zásadním krokem bylo zrušení specializovaných odštěpných závodů a úprava struktury generálního ředitelství. Poslední změna organizační struktury nastala v únoru 2010. V současnosti je nejvyšším orgánem Generální ředitelství, které řídí 8 regionů s regionální působností, tj. zabezpečující stanovenou činnost pro celý podnik, prostřednictvím jednotlivých regionů. Regiony jsou pak přímo nadřizeny jednotlivým provozovnám (poštám). Platná organizační struktura je přílohou č. 1.

Organizační struktura respektuje i princip zrcadlení organizačních struktur v rámci podniku. Generální ředitelství i management regionů je v zásadě shodně strukturován a umožňuje tak komunikaci po liniích profesních úseků.

Organizační struktura musí korespondovat s těmito základními faktory:

- efektivní služba zákazníkům,
- zřetelné odpovědnosti,
- rozhodování na patřičných úrovních,
- minimální režie,
- kontrola.

### **3.5 Nabídka služeb a produktové portfolio České pošty, s.p.**

*Česká pošta zajišťuje pro zákazníky široké spektrum služeb od přepravy dokumentů a věcí až po poskytování peněžních služeb, výplatu důchodů a další. Komplex služeb je neustále inovován a jsou vytvářeny další varianty tak, aby byl naplněn hlavní cíl – spokojenost zákazníka a jeho přerod v dlouhodobého partnera.*

*Základem portfolia služeb České pošty je přeprava listovních zásilek. Rozvoj elektronických médií sice postupně nahrazuje tradiční formy zasílání informací, přesto Česká pošta přepravuje nadále významné množství listovních zásilek – obyčejných, doporučených i cenných. Kvalita přepravy těchto zásilek nadále roste. V roce 2008 bylo 96% obyčejných zásilek dodáno v limitu následující den pod ni podání.<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup> Česká pošta, s.p. Praha. Výroční zpráva České pošty, s.p. 2005

Základní (povinné) poštovní služby poskytuje podle podmínek uvedených ve vyhlášce k zákonu o poštovních službách. Zbývající (nepovinné) služby poskytuje na základě dohod se smluvními partnery. Předmětem poštovní služby je dodání poštovních zásilek. Jak jsem již uvedla výše, licence poště ukládá povinnost zajistit všeobecnou dostupnost základních služeb na celém území České republiky, a tak poštovní služby plní i svůj sociální význam.

Základním rozdělení produktů zvolené firmy jsou služby:

- **povinné**, které dále můžeme rozdělit na vnitrostátní a mezinárodní,
- **nepovinné**, které dělíme na poštovní, ostatní, obstaravatelské.

### 3.5.1 Portfolio služeb

Portfolio služeb České pošty je možno rozdělit na:

1. **Poštovní služby** – pošta poskytuje podání, přepravu a dodání poštovní zásilky nebo poukázané poštovní částky jako základní služby (povinné); podání, přeprava a dodání expresní, balíkové zásilky a jiné zásilky se sjednanou dobou dodání jako ostatní služby (nepovinné).
2. **Nepoštovní služby** – poskytuje pošta jako zprostředkovatel na základě obchodních podmínek při uzavření objednávky, např. roznáška propagačních materiálů, distribuce tiskových zásilek, postfax.
3. **Obstaravatelské služby** – na smluvním základě a za smluvní ceny pošta zajišťuje: důchodovou služby pro ČSSZ, inkasní službu pro dodavatele energie apod., sázkovou službu a loterie pro podnik Sazka, a.s., telekomunikační službu pro Telefónica O2 Czech Republic, a.s, bankovní službu pro ČSOB, a.s., pojištění pro Českou pojišťovnu, a.s., prodej kolkových známek pro Ministerstvo financí ČR atd.
4. **Doplňkové služby** – doplňují činnost pošty podle potřeb a místních podmínek např.
5. **Nové služby** – Postservis (komplexní služby v oblasti zpracování zásilek), Postshop (objednávková služba dodání zboží z vybraného katalogu), hybridní pošta (kombinace klasické pošty s elektronickou), informační služby (infocentrum), elektronické služby (provoz centrální adresy, kde se publikují veřejné zakázky; certifikační autorita, registrovaná pošta, datové schránky).

Úplný přehled portfolia produktů je přílohou č. 2 a 3.

## **4 Analytická část**

Náplní této kapitoly bude na základě zjištěných teoretických východisek provést prakticky představené metody, konkrétně na státní podnik, kterému byla věnována kapitola č. 3. Nejprve budou použity analýzy STEP a SWOT. Následně dojde k aplikaci provedení BCG metody, dojde k poznání situace, v jaké se nachází produkty státního podniku a sledování vývoje prodeje jednotlivých produktů firmy. Při analýzách budou podrobena sledování a následnému vyhodnocení sekundární data, která se podařila od zvoleného podniku získat, a která mají dle názoru autora bakalářské práce bezprostřední vztah k tomuto tématu. Rovněž dojde k využití vlastních zkušeností a znalostí o státním podniku.

### **4.1 Zdroje sekundárních informací**

Před samotným projektem byly zváženy a prozkoumány všechny dostupné prameny, které by mohly obsahovat data bezprostředně se vztahující k otázce České pošty. Jedná se především o články z odborného tisku zabývající se ekonomikou a konkurencí na trhu s poštovními službami. Dále byly prostudovány statistické údaje a další interní zdroje informací sledovaného podniku. Příkladem je interní agenda stížností. Daný zdroj sice poskytuje poněkud jednostranně zaměřené informace, což můžeme brát, jako negativní stanovisko, jako pozitivní však bereme v úvahu, že nám nastíní mnohé o tom, co klientům ve vztahu k České poště činí problémy, respektive, které jednotlivé produkty vykazují dle zákazníků největší oprávněnou chybovost při poskytování konkrétní služby.

Daný zdroj sice poskytuje poněkud jednostranně (negativně) zaměřené informace, nicméně může napovědět mnohé o tom, co klientům ve vztahu k České poště činí problémy, respektive, které jednotlivé produkty vykazují dle zákazníků největší oprávněnou chybovost při poskytování konkrétní služby. Rovněž dojde k využití vlastních zkušeností a znalostí o státním podniku.

### **4.2 STEP analýza**

V návaznosti na výše uvedenou teoretickou část předkládané bakalářské práce dojde k charakteristice jednotlivých faktorů, které z globálního hlediska ovlivňují Českou poštu, s.p.

#### 4.2.1 Sociálně kulturní faktory

V České republice stále přetrvává vysoká nezaměstnanost a nízké mzdy. Projevuje se stále velká citlivost na cenu poskytovaných služeb. Podnik má tedy jen malý prostor pro zvyšování cen. Zákazníci v současné době kladou větší důraz na kvalitu a úplný servis poskytovaných služeb. Vzhledem k povinnosti univerzální služby jsou potenciálními zákazníky České pošty všichni občané a návštěvníci ČR, jednotlivci, domácnosti, organizace a firmy. V praxi nejsou všichni občané v přímém kontaktu s poštou, běžnou poštu přejímá nebo podává často jen jeden člen domácnosti.

#### 4.2.2 Technologické faktory

Z technologických faktorů nejvíce Českou poštu s.p. ovlivňuje komunikace prostřednictvím elektronických sítí. Komunikace přes mobilní operátory a internetové sítě postupně vytlačují klasickou listovní poštu. Obvyklá soukromá korespondence dnes probíhá „po síti“. Blahopřejné dopisnice se dnes objevují už jen o vánočních a velikonočních svátcích, ale i tak je zaznamenáván každoročně jejich pokles. Největší podíl mezi listovními zásilkami je tzv. obchodní pošty. Občané odebírají každý měsíc výpisy z bankovních účtů, telefonní výpisy a platí za elektřinu, plyn či nájemné poslané složenkami. I tato obchodní pošta zaznamenává pokles a je předpoklad, že do budoucna zanikne a bude nahrazena elektronickými podatelny a obdobnými novými technologiemi.

#### 4.2.3 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt (HDP) je klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky. Růst (pokles) HDP ve stálých cenách charakterizuje, o kolik % reálně stoupl (klesl) hrubý domácí produkt ve sledovaném čtvrtletí roku proti stejnému období roku předchozího. Dle Českého statistického úřadu byl za poslední čtvrtletí roku 2009 pokles HDP o 3,1, %. Míra nezaměstnanosti v březnu 2010 dosáhla 9,7 procenta, vůči únoru tak poklesla o dvě desetiny procenta.

*„Dobré zprávy z pracovního trhu jsou pro analytiky, kteří očekávali spíše stagnaci, pozitivním překvapením. V loňském roce v březnu totiž ve srovnání s únorem stoupla míra nezaměstnanosti o 0,3 procentního bodu, naopak v letech před recesí vždy míra nezaměstnanosti v březnu v porovnání s únorem klesala.“<sup>23</sup>*

Ekonomické prostředí silně ovlivňuje rozvoj služeb, a to jak z hlediska poptávky, tak i z hlediska nabídky. Z hlediska poptávky jde o faktory, které ovlivňují kupní sílu

---

<sup>23</sup> [HTTP://EKONOMIKA.IDNES.CZ/](http://ekonomika.idnes.cz/) 10.4.2010



obyvatel, jenž ve zvýšené míře využívají možnosti nákupu prostřednictvím internetových a zásilkových obchodů. Jelikož balíkovou zásilku nelze poslat „po síti“, ale je nutné ji fyzicky přepravit od podavatele k adresátovi, byl zaznamenán nárůst přepravených balíků i v tak na podání slabém měsíci jako je leden. Obyvatelé ve stále větší míře využívají povánočních slev a využívají možnosti zaslání vybraného zboží domů. Tato skutečnost se ve výnosech České pošty, s.p. projevuje nárůstem podaných balíkových zásilek.

#### **4.2.4 Politicko – právní faktory**

Významný vliv státu na podnik je v jeho zákonodárné funkci. Česká pošta byla téměř od počátku státním monopolem. Systém dal lidem garanci pravidelného poštovního spojení, pevně stanovených cen a jistoty zachování listovního tajemství. V současné době má Česká pošta výhradu na doručování zásilek do 50 gramů za cenu, která nesmí převýšit 18 Kč, ale zato musí zajistit tuto službu po celé České republice. Soukromé firmy tak nemohou například doručovat obyčejné výpisy z účtů, jelikož ty v drtivé většině nepřesahují stanovenou váhu poštovního psaní.

Dále dne 9.3.2009 byla mezi Českou poštou, s.p. a ministerstvem vnitra podepsána smlouva o provozování informačního systému datových schránek. Podpisem této smlouvy se stala Česká pošta, s.p. provozovatelem celého systému a dále např. bude rozesílat přístupové údaje, helpdesk, callcentrum a další služby pro snadné využívání datových schránek. Datová schránka umožňuje komunikaci s veřejnou správou a nahrazuje běžné listovní zásilky. Tato služba má velký vliv na počet podaných listovních zásilek u České pošty, s.p., jelikož datovou schránku mají povinně zřízeny právnické osoby, tedy veškeré subjekty veřejné správy, včetně neziskových organizací a komerční firmy. Nepovinně si datovou schránku mohou zřídit i fyzické osoby, občané.

### **4.3 SWOT analýza**

Na základě zjištěných skutečností a dostupných informací, a rovněž za pomoci vlastních poznatků dojde k provedení SWOT analýzy, tedy analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

#### **Silné stránky**

- tradice a historie podniku
- zkušenosti a znalosti získané poskytováním poštovních služeb.
- celostátní distribuční a prodejní síť.
- inovace produktového portfolia služeb (datové schránky, Czech Point).

- přirozené dominantní postavení na trhu zejména povinných zásilek.
- vysoká dostupnost pošt.

### **Slabé stránky**

- absence analýzy trhu, konkurence.
- materiální vybavenost malých a středních pošt.
- nekázeň při zajišťování některých služeb (zejména dodávání zásilek).
- nízká úroveň optimalizace technologie dodávání zásilek.
- nedostatečně pružná reakce na zjištěné požadavky trhu.
- nedostatečná reklama podniku.
- příliš velký rozsah a specializace poskytovaných služeb klade stále větší nároky na znalosti pracovníků a může tak poškodit kvalitu poskytování poštovních služeb.

### **Příležitosti**

- možnosti vyvolané rozvojem elektronických služeb.
- růst poptávky zákazníků po komplexních službách (tzv. full-service).
- růst objemu expresních služeb.
- využití rozsáhlé sítě pro další potencionální partnery.
- potenciál v poskytování služeb na „státní zakázku“ - projekt sčítání lidu v roce 2011.

### **Hrozby**

- omezování poštovní výhrady.
- existující místní, dravá a kvalitní konkurence na trhu balíkových zásilek a distribuce propagačních materiálů.
- substituce poštovních služeb přechodem na jiná přenosová média.
- vstup zahraniční poštovní konkurence (Deutsche Post).
- transformace státního podniku na akciovou společnost.

Pro objektivní posouzení, která stránka převažuje, přiřadíme každé položce body v rozpětí 1-10 (číslo 1 znamená nejnižší míru), které představují míru síly nebo slabosti, větší či menší míru příležitosti nebo hrozby. Pro zhodnocení, jak velký význam má daná položka pro odvětví a boj s konkurencí použijeme ještě váhy v rozpětí 1-7 (položka číslo 1 znamená malý význam pro odvětví). Zhodnocení provedou pracovníci odd. P/SM 1 České pošty, s.p.

Tabulka č. 3 SWOT analýza s ohodnocenými položkami

| Silné stránky   | Body | Váhy | Součin | Slabé stránky  | Body | Váhy | Součin |
|---|------|------|--------|--|------|------|--------|
| tradice a historie podniku  | 8    | 6    | 48     | absence analýzy trhu, konkurence   | 9    | 8    | 72     |
| zkušenosti a znalosti získané poskytováním poštovních služeb          | 7    | 6    | 42     | materiální vybavenost malých a středních pošt.   | 4    | 3    | 12     |
| celostátní distribuční a prodejní síť.                                | 8    | 6    | 48     | nekázeň při zajišťování některých služeb   | 8    | 8    | 64     |
| inovace produktového portfolia služeb (datové schránky, Czech Point). | 7    | 7    | 49     | nízká úroveň optimalizace technologie dodávání zásilek   | 8    | 7    | 56     |
| přirozené dominantní postavení na trhu                                | 5    | 4    | 20     | nedostatečně pružná reakce na požadavky trhu   | 7    | 8    | 56     |
| vysoká dostupnost pošt  | 5    | 6    | 30     | nedostatečná reklama podniku   | 7    | 7    | 49     |
|   |      |      |        | velký rozsah služeb - □ velké nároky na znalosti pracovníků - ☒ důsledkepoškození kvality služeb | 3    | 4    | 12     |
| <b>součet</b>   |      |      | 237    | 321  |      |      |        |
| Příležitosti  | Body | Váhy | Součin | Hrozby   | Body | Váhy | Součin |
| možnosti vyvolané rozvojem elektronických služeb                      | 10   | 7    | 70     | omezování poštovní výhrady   | 5    | 7    | 35     |
| růst poptávky zákazníků po komplexních službách                       | 6    | 5    | 30     | kvalitní konkurence na trhu balík. zásilek a RPIM  | 6    | 8    | 48     |
| růst objemu expresních služeb   | 5    | 5    | 25     | substituce pošt. služeb přechodem na jiná přenosová média  | 7    | 5    | 35     |
| využití sítě pro další potenciační partnery                           | 9    | 8    | 72     | vstup zahraniční poštovní konkurence   | 7    | 6    | 42     |
| „státní zakázka“ - projekt sčítání lidu                               | 5    | 2    | 10     | transformace státního podniku na akciovou společnost   | 6    | 6    | 36     |
| <b>součet</b>   |      |      | 207    | 196  |      |      |        |

Zdroj: vlastní hodnocení

Dospěli jsme k následujícím průměrným hodnotám jednotlivých částí SWOT analýzy:

- silné stránky 39,5
- slabé stránky 45,9
- příležitosti 41,4
- hrozby 39,2

Z výsledků vlastního hodnocení dle SWOT analýzy je patrná převaha externích příležitostí a interních slabých stránek. Do budoucna to znamená, že primárně by se měl podnik snažit na jedné straně v maximální míře využít nabízených příležitostí a na druhé straně usilovat o koncepční řešení svých slabých stránek.

Vzhledem k závažnosti je proveden rozbor zjištěných slabých stránek České pošty.

#### 4.3.1 Rozbor slabých stránek České pošty, s.p.

##### **Absence analýzy trhu, konkurence**

Domnívám se, že každá firma by měla pro své podnikání monitorovat situaci na trhu a intenzivně monitorovat zejména konkurenci. Podrobná analýza však schází. Příloha č. 4 obsahuje seznam největších konkurentů ČP v rámci tuzemského trhu.

##### **Materiální vybavenost malých a středních pošt**

V současné době se do obou výše uvedených skupin pošt investuje minimálně. Investiční komise se nejvíce zabývá projekty velkých pošt a nově se připravují depa. Přesto si myslím, že i když tyto pošty mají menší výnosy než velké pošty, ale s ohledem na požadavek zajišťovat 98 % všech nabízených služeb jak poštovních tak obstaravatelských, by měly mít stejné podmínky pro poskytování služeb jako velké pošty. V dnešní době technické vyspělosti by měl být přístup k internetu samozřejmostí na každé pobočce České pošty. V této souvislosti by měla mít k dispozici hlavně email pro rychlejší komunikaci se svou nadřízenou jednotkou. Tím by byla zajištěna rychlejší komunikace při sdělování nových informací, které jsou většinou podstatné i pro kvalitní obsluhu zákazníků.

Předmětem stížnosti řady klientů je především nekázeň v oblasti dodací služby zásilek.

### **Nekázeň při zajišťování některých služeb (zejména dodávání zásilek)**

Z praxe vyplývá jako nejběžnější, že doručovatel neučinil pokus o doručení a adresát tvrdí, že byl doma. Zejména se to týká nejčastěji používané služby – doporučená zásilka a balíková zásilka na dobírku.

V čem je příčina nekázně pracovníků při doručování zásilek? Doručovatelé jsou ve většině případů zaměstnáváni i jinými pracemi, než je samotné doručování zásilek. Jedná se především o přebírání zásilek od poštovního kurzu, provádění svozů zásilek od smluvních podatelů, rozvozem zásilek k podřízeným jednotkám, třídění zásilek apod. Všechny tyto činnosti musí být u jednotlivé pošty pro zajištění sjednané doby přepravy podaných zásilek vykonány zpravidla mezi 7:00-17:00 hodinou. Platný pokus o doručení zásilky dle požadavku českého telekomunikačního úřadu musí být učiněn mezi 8:00-16:00 hodinou. Z toho důvodu většina doručovatelů se snaží zvládnout svou práci rychle, ale méně kvalitně. Dále dle mých zkušeností má velký vliv na nekvalitu nedostatečná kontrola práce doručovatelů, absence školení doručujících pracovníků, nízká motivace doručovatelů ke kvalitní práci, vybavení doručovatelů a v neposlední řadě také organizace práce.

### **Nízká úroveň optimalizace technologie dodávání zásilek**

V současné době hlavně ve velkých městech probíhá odděleně zpracování a doručování listovních zásilek a balíkových zásilek a zásilky EMS.

Což v praxi znamená, že k zákazníkovi může v jeden den přijít se zásilkou listovní doručovatel i balíkový doručovatel. Toto je zapříčiněno oddělenými pracovišti na zpracovávání balíkových a listovních zásilek na velkých poštách.

Další nákladově náročná pro poštu je situace, kdy v jeden den je pro jednoho zákazníka k doručení balík, dopis a EMS. Služba EMS je specifická, že je u ní stanovena mezní hodina pro dodání, to znamená, že zásilka v určitém městě musí být doručena do 10:00 hodin po dni podání. V praxi to funguje, že jeden doručovatel se zásilkou EMS dorazí k zákazníkovi do 10:00 hodin, pak přijede druhý doručovatel s ostatními balíkovými zásilkami (ten EMS zásilku nemůže dodat, protože má stanovený směr pochůzky a nedodržel by dobu dodání u EMS) a nakonec k stejnému zákazníkovi přijde listovní doručovatel. Nejenom, že tato organizace práce je nákladově náročná a nesvědčí o dobré organizaci práce, ale nepůsobí pozitivně na zákazníka, ke kterému v jeden den přijdou 3 „pošťáci“.

### **Nedostatečně pružná reakce na zjištěné požadavky trhu**

Zvolená firma působí jako gigant, což je jeví jako výhoda např. v ekonomické síle. Na druhou stranu tato skutečnost může působit také negativně. Zde má autor na mysli, že se podnik jeví jako neflexibilní např. při řešení požadavků klientů na službu, kterou konkurence již nabízí jako základní. Touto službou má autor na mysli např. telefonickou domluvu s adresátem, kdy mu má být balíková zásilka doručena. Konkurence telefonní kontakt s adresátem nabízí již několik let, Česká pošta, s.p. teprve teď připravuje podmínky na poštách k poskytování této služby. Příkladem může být i cena, která dle marketingového mixu má být flexibilním prvkem, u zvoleného podniku tato skutečnost neplatí.

### **Nedostatečná reklama**

Ve sdělovacích prostředcích se objevují jen negativní zkušenosti s poštou. Nikde se nepublikuje to, že v kvalitě přepravy listovních zásilek patří Česká pošta k nejlepším v Evropě. Oblast komunikace se zákazníky patří dle mého názoru mezi nejslabší místa podniku. Vždyť hustotu poštovních provozoven propaguje jen Poštovní spořitelna, a.s., která propaguje své služby a končí ustáleným výrazem „informace na více než 3200 poštách“. Poštu nebo poštovní schránku jsme mohli vidět v reklamním šotu naposledy při propagaci životního pojištění České pojišťovny, a.s.

Klasické (povinné) služby České pošty byly propagovány jen v souvislosti s tzv. úředním psaním – a to jen jako upozornění pro adresáty, jakým způsobem mají mít označenou domovní schránku, aby jim byla zásilka dodána.

## **4.4 Analýza produktů pomocí matice Boston Consulting Group**

Pro analýzu vývoje nabízených služeb firmy na trhu bude provedeno sledování počtu podání vybraných produktů za období od 2007-2009. Delší období nebylo možné zvolit, jelikož podnik změnil v roce 2007 způsob zpracování těchto údajů a tím vznikla situace, kdy není možné srovnat vývoj podle zvolených kritérií i za období před rokem 2007. Jelikož firma informace o počtu podaných zásilek, množství využitých služeb považuje za obchodní tajemství, byla pro tuto práci zpracována data za dvě územní oblasti (pro práci označené A,B) České republiky. Tato dvě území jsou odlišná co se týká počtu obyvatel, rozlohy, míry nezaměstnanosti. Bude možné sledovat, jestli tyto odlišnosti mají vliv na využívání jiných druhů služeb.

V tabulce č.3 je provedeno sledování vývoje prodeje jednotlivých produktů za oblasti A, B a období od r.2007-2008. Šedě jsou vyznačeny produkty, které musí firma zajišťovat na základě přidělení licence k provozování poštovních služeb.

*Tabulka č. 3 Počet podaných produktů v oblastech A,B za jednotlivé roky*

| Produkt                | Počet podaných produktů |           |           |          |         |           |
|------------------------|-------------------------|-----------|-----------|----------|---------|-----------|
|                        | Oblast A                |           |           | Oblast B |         |           |
|                        | 2007                    | 2008      | 2009      | 2007     | 2008    | 2009      |
| OLZ                    | 1 844 240               | 1 790 023 | 1 376 801 | 554 661  | 721 092 | 1 485 786 |
| Balík                  | 86 199                  | 85 326    | 48 648    | 9 844    | 9 664   | 12 251    |
| Cenné psaní            | 8 595                   | 8 403     | 8 405     | 1 591    | 1 238   | 1 250     |
| Cenný balík            | 2 191                   | 2 842     | 2 235     | 498      | 636     | 698       |
| ČMSS                   | 131                     | 151       | 198       | 74       | 94      | 74        |
| ČP                     | 93                      | 414       | 536       | 45       | 203     | 209       |
| ČSOB PF                | 37                      | 80        | 130       | 8        | 20      | 33        |
| Daňová složka          | 15 230                  | 14 987    | 9 024     | 2 645    | 2 726   | 2 769     |
| Doporučená zásilka (R) | 746 802                 | 738 065   | 795 930   | 296 046  | 319 598 | 360 766   |
| Elektronické služby    | 498                     | 766       | 740       | 103      | 223     | 183       |
| EMS                    | 3 691                   | 3 800     | 3 949     | 1 156    | 1 053   | 984       |
| Home Credit            | 498                     | 390       | 119       | 118      | 83      | 37        |
| BO                     | 44 827                  | 47 209    | 100 793   | 13 746   | 11 861  | 11 841    |
| Obyčejný balík         | 576                     | 715       | 5 231     | 118      | 164     | 751       |
| Postfax                | 2 214                   | 2 221     | 1 778     | 728      | 686     | 355       |
| Poukázky A             | 485 902                 | 478 931   | 448 106   | 125 797  | 121 732 | 111 423   |
| Poukázky C             | 31 056                  | 30 782    | 30 062    | 12 804   | 11 633  | 10 582    |
| RPIM                   | 7 271 498               | 7 146 034 | 5 092 172 | 359 795  | 452 628 | 536 644   |
| Sázková služba         | 279 124                 | 272 226   | 255 178   | 36 457   | 33 000  | 34 740    |
| Western Union          | 217                     | 378       | 350       | 51       | 11      | 178       |

nárůst
  stagnace
  pokles

*Zdroj: Vlastní hodnocení*

Různý vývoj prodeje jednotlivých produktů v oblastech A a B je ovlivněn okolním prostředím firmy.

Zjištěné podstatné rozdíly výše uvedených oblastech jsou:

- hustota osídlení.
- hustota osídlení obyvatelstvem.
- územní rozloha.

Pro zpracování údajů z tabulky do matice BCG použijí vždy oblast, kde je uskutečňován větší prodej v kusech.

**Nárůst prodeje v období je u produktů:**

- Českomoravské stavební spořitelny (ČMSS)
- České pojišťovny (ČP)
- ČSOB Penzijní fond stabilita (PF)
- doporučená zásilka (R)
- elektronické služby
- Western Union (WU)
- obchodní balík (BO)
- obyčejný balík (B)

**Pokles prodeje je zaznamenán u produktů:**

- obyčejné listovní zásilky (OLZ)
- balík
- daňové složenky (daň. sl)
- Home Credit (HC)
- postfax (fax)
- poukázky typu A (pk A)
- reklamních a propagačních informačních materiálů (RPIM)
- sazkové služby (sazka)

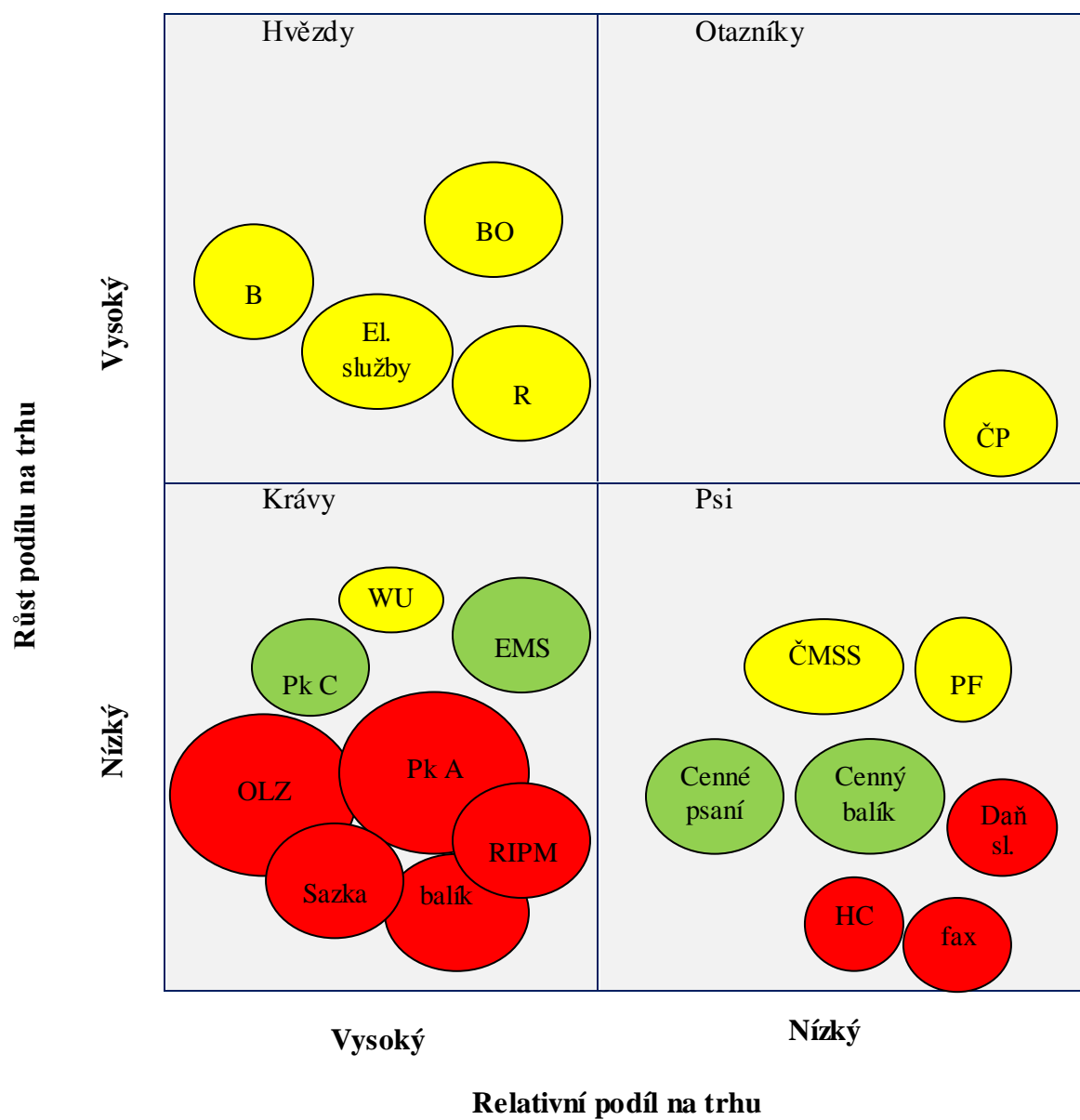
**Stagnace prodeje se ukazuje u produktů:**

- cenné psaní
- cenný balík
- EMS
- poukázky typu C (pk C)

Zjištěné rozdíly v množství prodeje jednotlivých produktů za období od 2007-2009 zobrazím v matici BCG. Nebylo možné zjistit, jaký podíl produktů má zkoumaná firma na trhu, bude tato část zobrazení v matici na základě znalostí věci a vlastního úsudku.



Tabulka č. 4 – Analýza produktů firmy pomocí matice BCG



Zdroj: vlastní hodnocení

Ze sestavené matice jde určit, že obchodní portfolio firmy je zdravé. Firma nemá nadměrné množství psů ani otazníků.

## 5 Návrhy a doporučení

Předchozí kapitola byla věnována analytické části, na základě zjištěných teoretických poznatků došlo k provedení aplikace STEP, SWOT a BCG analýz, což nám přineslo řadu hodnotných informací. Nyní může dojít k naplnění cíle bakalářské práce tedy, pomocí uvedených analýz zhodnotit produktové portfolio firmy a případně navrhnout změny, které povedou ke zlepšení současného stavu.

### 5.1 Vyhodnocení a doporučení z analýzy STEP

Největší riziko pro firmu přináší technologické faktory - elektronické služby, které mohou nahradit klasickou listovní zásilku.

Tuto situaci si firma dobře uvědomuje a nabízí pro zákazníky kromě datových schránek i další elektronické služby, které jsou součástí přílohy č. 3.

Elektronické služby jsou uskutečňovány po „síti“. Praxe často poukazuje, že na pobočkách státního podniku nastane, „výpadek sítě“, což může vést k tomu, že zákazník je nucen čekat na vyřízení svých požadavků než dojde k odstranění problému.

#### **Doporučení :**

*Elektronické služby mají do budoucna předpoklad prosperity. Podnik by měl zvážit investice do inovací současné „sítě“, což je v době digitalizace nutná potřeba.*

### 5.2 Vyhodnocení a doporučení z analýzy SWOT

V této části stanovím doporučení pro firmu na základě slabých stránek podniku.

#### **1. Absence analýzy trhu, konkurence**

- při zjišťování údajů pro tuto firmu ze všech dostupných interních údajů nebylo možné zjistit, jaká je současná situace firmy na trhu ve vztahu ke konkurenci ani podíl jednotlivých produktů na trhu.

- při zjišťování údajů pro tuto firmu ze všech dostupných interních údajů nebylo možné zjistit, jaká je současná situace firmy na trhu ve vztahu ke konkurenci, podíl jednotlivých produktů na trhu, rovněž není k dispozici hodnocení produktů z pohledů zákazníků.

***Doporučení:***

*Marketingové oddělení bude pravidelně provádět marketingový výzkum minimálně 1x ročně se zaměřením na hodnocení produktů prostřednictvím klientely, postavení jednotlivých vztyčných produktů na trhu poštovních operátorů, včetně důsledného monitorování konkurence. Výstupy z předmětného výzkumu budou k dispozici zainteresovaným pracovníkům obchodních i provozních úseků.*

**2. Materiální vybavenost malých a středních pošt**

V analýze bylo jako hlavní nedostatek ve vybavení malých a středních pošt – scházející přístup k internetu a mailu. Důležitým faktorem pro zajištění přístupu k elektronické komunikaci na všech pobočkách je rostoucí poptávka zákazníků po elektronických službách. Dalším neméně důležitým faktorem je, že malé a střední pošty zajišťují z 98 % stejné služby jak velké pošty a komunikace s nadřízenou jednotkou papírovou formou nebo telefonem je dle mého názoru zdlouhavá a nákladná.

***Doporučení:*** Oddělení výpočetní techniky zajistí instalaci internetu na všech pobočkách státního podniku. Ve spolupráci s personálním oddělením zajistí školení obsluhy k internetu a e-mailu.

***Termín pro provedení:*** Jedná se o větší investice (zhruba 500 tis. Kč), tak termín provedení počátkem roku 2011.

**3. Nekázeň při zajišťování některých služeb (zejména dodávání zásilek)**

Převážná většina stížností zákazníků je na nekvalitu při dodávání zásilek. Doručovatel, který stížnost způsobí se většinou hájí „mám dlouhou pochůzku a hodně zásilek na doručení, nestíhám“. Zásilky a balíky jsou „hvězdou“ v portfolio produktů podniku a proto by měla firma věnovat zvýšenou pozornost této stránce. Podnik v současné provádí pravidelné sledování u balíkových doručovatelů na procento úspěšnosti doručení, které má dopad na výši mzdy pracovníka. Této slabé stránky je si firma dobře vědoma a snaží se ji eliminovat např. návaznosti procenta úspěšně doručených balíkových zásilek na výši mzdy.

***Doporučení:***

*Oddělení datového monitoringu zajistí minimálně jednou za 2 roky normování doručovacích okrsků pro zjištění, zda nedochází k nekvalitě při doručování z důvodu velkého vytížení. Na základě předmětného normování dojde k potřebným opatřením. Např. snížení počtu obsluhovaných míst na jednoho doručovatele, zkrácení délky pochůzky. Provádění normování nemá žádné větší výdaje. Normování bude prováděno vždy v měsíci dubnu každé dva roky.*

#### **4. Nízká úroveň optimalizace technologie dodávání zásilek.**

Firma již v dnešní době realizuje první pilotní projekty-DEPA, kde je již zapracována optimalizace technologie dodávání zásilek.

#### **5. Nedostatečná reklama podniku**

V posledních letech podnik nerealizoval reklamu na své vlastní produkty. Medializace podniku je ve většině případů negativní. Pokud byla Česká pošta, s.p. v reklamě uvedena, bylo to v souvislosti s některou poskytovanou obstaravatelskou službou.

Myslím si, že podnik nabízí široké spektrum svých vlastních kvalitních produktů a k nim dodatkových služeb např. dobírka, dodejka, doručení do vlastních rukou adresáta. Doba dodání zásilky je také na vysoké úrovni. Jak již bylo uvedeno, v r. 2008 bylo 98 % listovních zásilek doručeno následující pracovní den. Pro provedení i výzkumu o povědomí zákazníka o nabízených poštovních službách není v této práci sice prostor. Dle mého názoru a zkušeností z obsluhy zákazníků nemají klienti povědomí o všech poštovních produktech. Většina znalostí zákazníka je jen o službě dopis, balík a poukázka, Tento jev je dle mého mínění způsobem, že podnik nedostatečně prezentuje své poštovní produkty.

##### ***Doporučení:***

*Marketingové oddělení připraví informační kampaň na podporu vztyčných produktů, kampaň bude také obsahovat cíl, poslání, vizi, historii státního podniku.*

***Termín provedení:*** do konce roku 2010, investice budou ve výši druhu zvolené reklamy.

#### **6. Nedostatečně pružná reakce na zjištěné požadavky trhu**

Konkurence již po celou dobu své působnosti na trhu nabízí možnost telefonického kontaktu adresáta balíkové zásilky pro domluvu času doby doručení. Myslím si, že je to jedna z velkých výhod, proč si zákazník zvolí konkurenci místo České pošty, s.p.

##### ***Doporučení:***

*Nabídnout podavatelům balíkových zásilek možnost uvádět do adresy i telefonní číslo adresáta. Datový monitoring ve spolupráci s oddělením poštovních technologií stanoví technologický postup na dodání zásilky, kde bude uvedeno telefonní číslo adresáta.*

***Termín a investice:*** Vytvoření technologického postupu do dvou měsíců, praktické provedení začátkem roku 2011. Náklady na provedení odhadem cca 200 000 Kč.

## 5.3 Vyhodnocení matice BCG

### 5.3.1 Budování produktů

Z matice je zřejmé, že státní podnik má **budovat** obstaravatelskou službu pro Českou pojišťovnu. Podnik zprostředkovává pro Českou pojišťovnu prodej životního pojištění, pojištění budov, domácností, spoření s pojištěním pro děti. Podnik již v současné době pravidelně monitoruje plnění plánovaných výnosů z uvedené obstaravatelské činnosti. Pro kvalitní zprostředkování prodeje služeb České pojišťovny musí mít pracovník obsáhlé znalosti o nabízených produktech a prodejní dovednosti.

**Doporučení:**

*Zaměření na kvalitní proškolení a seznámení pracovníků s nabízenými produkty České pojišťovny a školení na zkvalitnění prodejních dovedností.*

**Termín a náklady:** *Provedení školení vždy při nových podmínkách nabízených produktů. Oddělení controllingu bude provádět pravidelně každý měsíc tematické kontroly na poštách. Náklady na proškolení jednoho pracovníka ve výši 1 500 Kč.*

### 5.3.2 Udržování produktů

Podnik by si měl udržovat tržní podíl u produktů Pk C, OLZ, balík, EMS, cenné psaní, cenný balík a obstaravatelské sazkové služby a Western Union. Nejlépe si dle mého názoru udrží tržní podíl s poskytováním vysoké kvality uvedených služeb. Tyto služby se označují jednoduchou obsluhou pracovníků pošty, bez nároků na hlubší znalosti a vědomosti.

**Doporučení:**

*Vedoucí pošt zajistí finanční postih pracovníka, který zavíní jakoukoli nekvalitu při zpracování předmětných služeb.*

**Termín a náklady:** *Nejpozději do konce měsíce, náklady nejsou žádné.*

### 5.3.3 Sklizení u produktů

Zde se jedná o podnikem nabízené služby, u kterých je charakteristická nejistá budoucnost. Do této skupiny produktů patří poukázku typu A, RPIM, balík, daňová složenka, postfax a obstaravatelskou činnost pro ČMSS, ČSOB Penzijní fond Stabilita.

U uvedených poštovních produktů je předpoklad, snížení přínosu pro firmu.

Poukázku typu A a daňovou složenku již v současné době začínají nahrazovat elektronické převody peněz. Vývoj u služby postfax je obdobný, čili nahrazován e - maily.

Zpracování a dodání RPIM je časově i organizačně náročné, zvláště ve velkých městech, kde na doručení letákových materiálů musela být vytvořena nová alternativní síť. Doručování zajišťují pracovníci na dohodu o provedení práce, ale v případě reklamace je nevýhodou, že tito pracovníci nemohou být postihnuti např. za nekvalitu práce.

Obyčejný balík začíná být využíván klientelou stále méně. Státní podnik nabízí obdobný produkt, tzv. obchodní balík, který je charakteristický vyšší cenou, ale také garantovanou dobou dopravy, což je v mnoha případech klientela vnímá jako lukrativní nabídku.

Obstaravatelská činnost produktů pro Českomoravskou stavební spořitelnu a ČSOB Penzijní fond Stabilita byla vždy pro státní podnik výnosná. V současné době vzniká pokles u výše uvedených produktů z makroekonomického vlivu, kdy stále ještě doznívají důsledky hospodářské krize.

#### **5.3.4 Zbavování se produktů**

Produkty, které by firma neměla už dále nabízet, neboť vykazují pokles ve výnosech, náklady jsou vyšší než výnosy a není předpoklad, že by mohly v budoucnu přinášet zisk.

Služba postfax je už v dnešní době „zastaralá“, využívaná jen ve vyjimečných případech a nákladově dražší než její substitut – email. Daňovou složenkou je vlastně hotovostní vklad na účet. V čím dál větší míře začínají zákazníci využívat bezhotovostních převodů a nejen u této firmy.

Home Credit je služba nabízející půjčku hotovosti. Většina občanů je majitelem nějakého účtu. Banky již standardně ke kreditním účtům nabízejí např. debetní karty, zvýhodněné půjčky, kontokorenty.

#### ***Doporučení:***

*Home Credit, postfax a daňová složenkou jsou vyhodnoceny, jako produkty, které by již neměly být nabízeny veřejnosti.*

Česká pošta disponuje dostatečným počtem kvalitních zaměstnanců na všech úrovních, rozsáhlou sítí poboček, v současné době se státní podnik připravuje na řadu významných změn. Udržet si prestiž, postavení a své zákazníky je meritem státního podniku. Odborníci na úsecích, kteří se věnují jakémukoli kontaktu se zákazníky jistě naleznou cesty, jakými uvedených záměrů dosáhnout. Tato práce by jim v jejich úsilí mohla pomoci.

## 6 Závěr

Česká pošta obhazuje své místo na poštovním trhu v České republice již sedmnáctým rokem. Zatím úspěšně. Stále je sice státním podnikem, ale již dávno neplatí, že by měla monopolní postavení na trhu. Všechny druhy poštovních zásilek a to tuzemské i zahraniční jsou již předmětem konkurenčního boje. Pouze dodávání psaní o maximální hmotnosti 50 gramů a za cenu nepřevyšující 18 Kč má vyhrazeno Česká pošta. Za tuto výjimku musí zajistit dostupnost na celém území České republiky. To znamená, že zajišťuje povinné služby i tam, kde je to ekonomicky nevýhodné. Česká pošta musí pro udržení svého postavení na trhu, držet krok s novými technologiemi a okamžitě reagovat na požadavky zákazníků a trhu obecně. Česká pošta je stále schopna nabídnout stejně kvalitní služby jako libovolná konkurence.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat portfolio produktů, práce byla rozdělena do pěti kapitol.

V první kapitole se setkáváme s vysvětlením teroristických východisek, souvisejících se zvoleným tématem. Získané informace byly čerpány z odborné literatury. Podrobný přehled je uveden v seznamu použité literatury.

Ve druhé části došlo k představení České pošty, s.p. Podklady byly získány z interních zdrojů České pošty, s.p., jako jsou výroční zprávy, databáze, webové stránky, archiv apod.

V analytické části bakalářské práce byly aplikovány teoretické poznatky v rámci konkrétního podniku. Byly provedeny analýzy STEP, SWOT, rovněž matice BCG.

V závěrečné části práce byly vyvozeny návrhy a doporučení s odkazem na slabé stránky podniku. Došlo ke zhodnocení jednotlivých produktů firmy, neboť výsledky šetření dospěly ke stanovisku, jaký směr z hlediska portfolio produktů by měl státní podnik zaujmout. Z daného důvodu byly systematicky zpracovány návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení současného stavu.

Zohledním-li složitost a komplexnost návrhů a doporučení, vidím zde prostor např. pro další pokračování formou diplomové práce, při které by mohlo být využito této závěrečné bakalářské práce.

## **Seznam použité literatury**

- [1] KOTLER, P. Marketing management. Druhé vydání. Praha Victoria Publishing, 1995. 787 s. ISBN 80-85605-82-2.
- [2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. , SAUNDERS, J., VERONICA, W. Moderní marketing. Čtvrté vydání. Praha Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-145-2.
- [3] Ing. MOUDRÝ, M. Marketing, 2008, Computer Media, 38 s. ISBN 978-80-7402-002-5.
- [4] PAYNE, A. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 1996. 31 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [5] SVĚTLÍK, J. Marketing, cesta k trhu. Druhé vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340s. ISBN 80-86898-48-2.
- [6] TICHÁ, I. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2002. 235 s. ISBN 80-2103-0922-9.

## **Zákony, vyhlášky**

- [7] Zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách).
- [8] Vyhláška č. 286/2004 Sb., kterou se stanoví poštovní podmínky základních služeb a základní požadavky kvality při jejich zajišťování držitelem poštovní licence (vyhláška o základních službách držitele poštovní licence).
- [9] Nařízení vlády č. 512/2005 Sb., kterým se stanoví rozsah poštovního oprávnění.

## **Speciální prameny**

- [10] *Průvodce poštovními službami*. Česká pošta, s.p. a PANORAMA GROUP a.s., Praha.
- [11] Česká pošta, s.p., *Výroční zpráva 2005*.
- [12] Česká pošta, s.p., *vnitropodniková úloha PASPORT*.
- [13] Interní materiály poskytnuté pracovníky České pošty, s.p.

## **Elektronické prameny**

- [14] <http://www.cpost.cz>
- [15] <http://ekonomika.idnes.cz>



## **Seznam zkratek**

EMS – expres mail service

HC – Home Credit

ČP – Česká pojišťovna

Pk A – poštovní poukázka typu A, vklad v hotovosti, výplata na účet

Pk C – poštovní poukázka typu C, vklad i výplata v hotovosti

R – doporučená zásilka

RPIM – reklamní a propagační materiály

## ***Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce***

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2010

Melánie Kubiesová  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Vyšní Lhoty 242, 739 51 Dobrá

## **Seznam příloh**

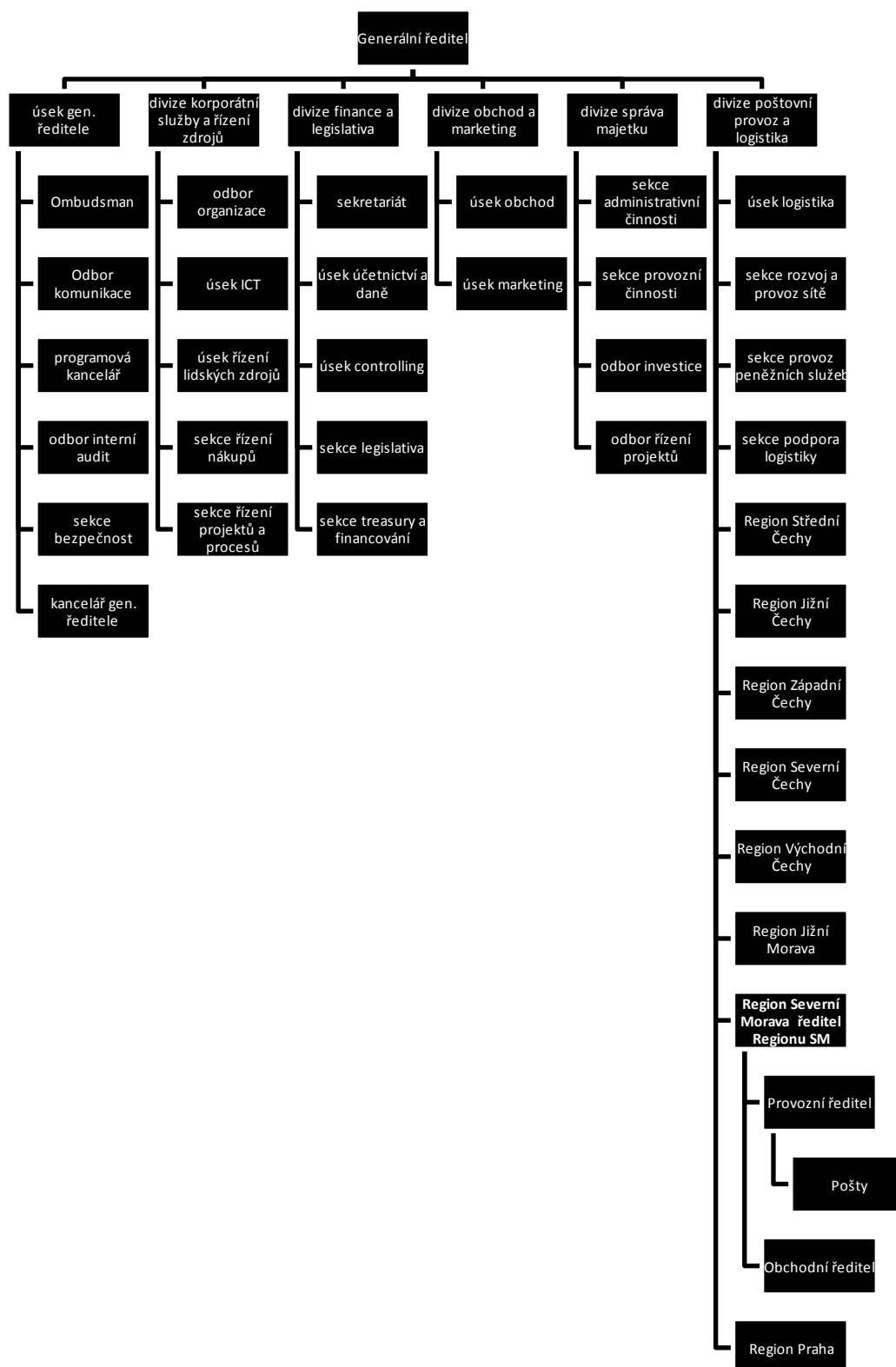
Příloha č. 1: Organizační struktura zvoleného podniku

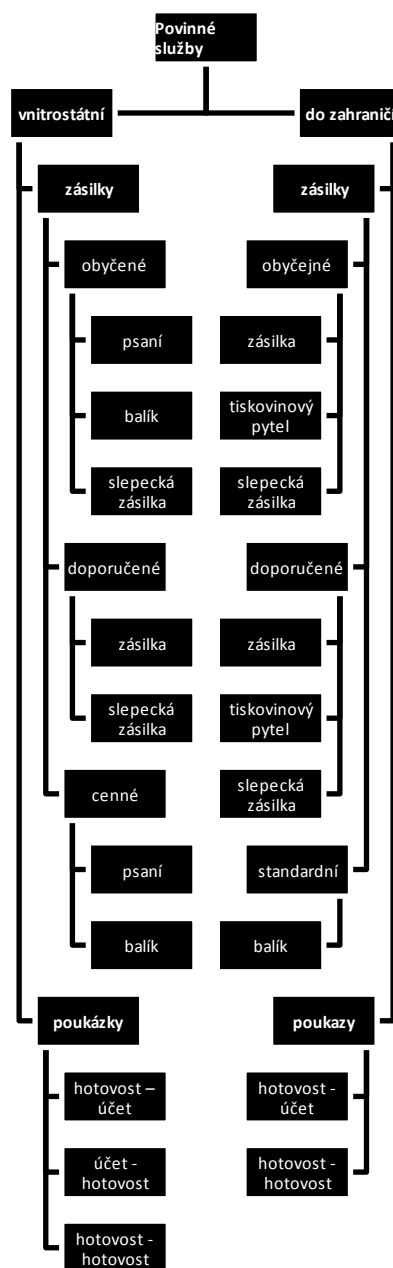
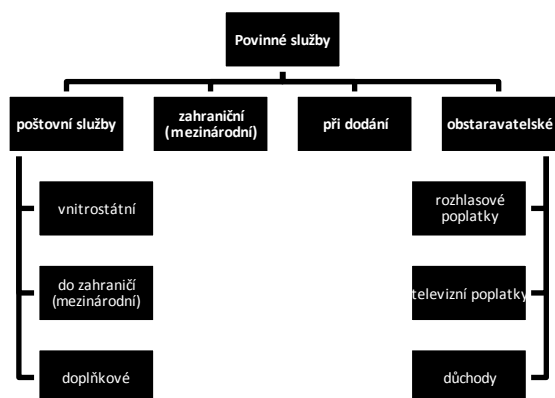
Příloha č. 2: Povinné služby ČP, s.p.

Příloha č. 3: Nepovinné služby ČP, s.p.

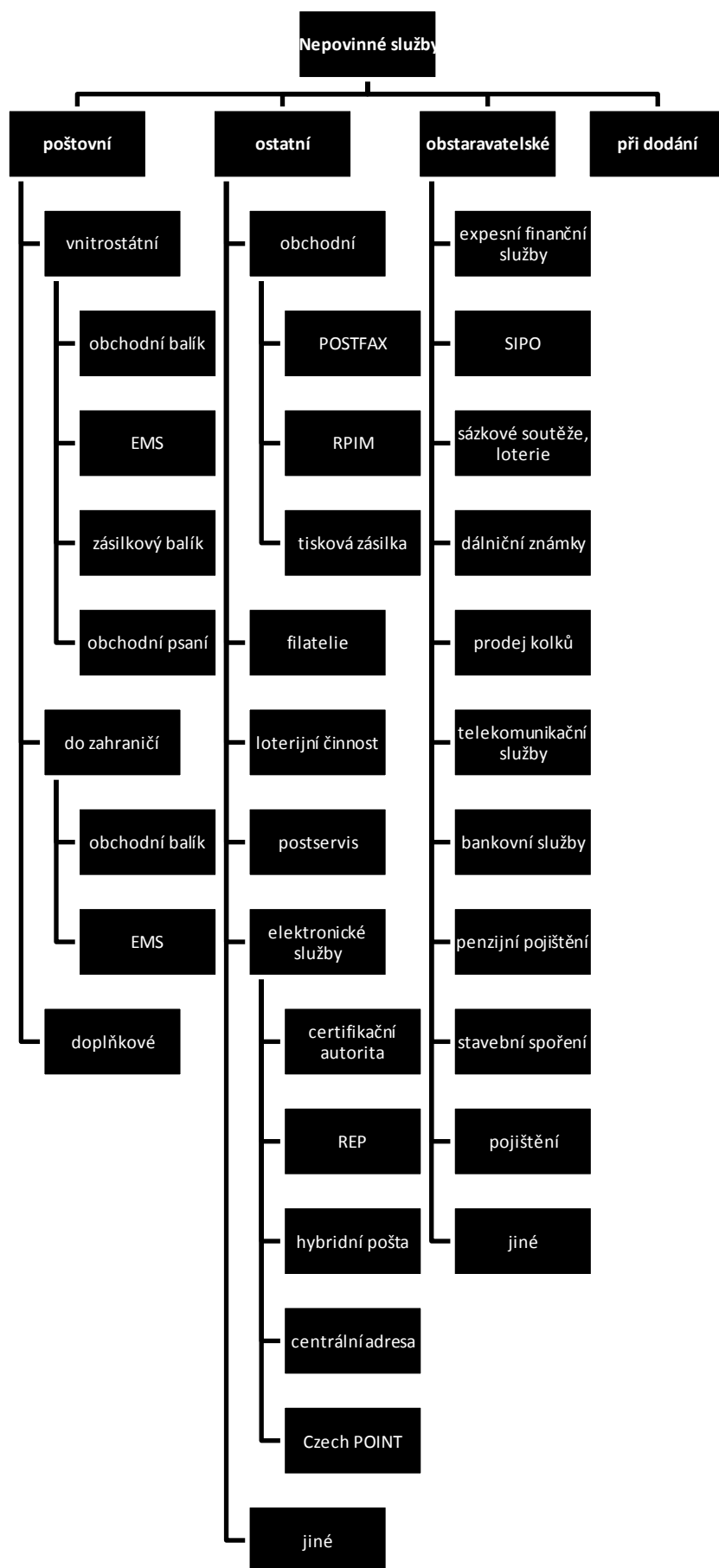
Příloha č. 4: Elektronické služby ČP, s.p.

## Příloha č. 1









## **Příloha č. 4**

### **Seznam poskytovaných služeb Czech Point**

#### **1. Vydávání výpisů**

- výpisy s Katastru nemovitostí,
- výpisy z Obchodního rejstříku,
- výpisy ze Živnostenského rejstříku,
- výpisy z Bodového hodnocení řidičů,
- výpisy ze Seznamu kvalifikovaných dodavatelů,
- výpisy z Insolvenčního rejstříku.

#### **2. Příjem žádostí a podání, zprostředkování podání**

- příjem písemné žádosti o výpisy z Rejstříků trestů,
- zprostředkování podání o Živnostenském podnikání pro Živnostenské úřady,
- příjem podání do registru účastníku provozu modulu autovlaku Informačního systému odpadového hospodářství.

#### **3. Příjem žádostí a oznámení k datovým schránkám, vyřízení reklamace obdržení přístupových údajů a vydání nových**

- Pošty k datovým schránkám přijímají:
- žádosti o zřízení datové schránky,
- oznámení o zneplatnění přístupových údajů a vydání nových,
- oznámení o přidání pověřené osoby k přístupu do datové schránky,
- oznámení o zneplatnění přístupových údajů pověřené osoby (zrušení osoby),
- žádosti o znepřístupnění datové schránky, která byla zřízena na žádost,
- žádosti o opětovné zpřístupnění datové schránky, která byla zřízena na žádost,
- žádosti, aby datová schránka plnila funkci OVM,
- žádosti, aby datová schránka neplnila funkci OVM,
- oznámení o zneplatnění přístupových údajů statutárním orgánům nebo vedoucím OMV,
- oznámení o povolení PO/PFO/FO dodávání dokumentů od DS PO/PFO/FO,
- oznámení o zrušení PO/PFO/FO dodávání dokumentů od DS PO/PFO/FO.

#### **4. Vidimace - ověřování shody opisu nebo kopie s předloženou listinou.**

#### **5. Legalizace – ověřování, že žadatel listinu před ověřující osobou vlastnoručně podepsal.**

#### **6. Služby certifikačních autorit**

#### **7. Kvalifikované autority časových razítek a registrované elektronické pošty**